



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCIES

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Bibrová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Veronika Bibrová
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití controllingu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou využití controllingu ve vybraném podniku. Je rozdělena do tří částí, v první části se nachází teoretické poznatky o controllingu potřebné pro zpracování analytické a návrhové části diplomové práce. Druhá část je zaměřena na analýzu současného stavu controllingu ve vybraném podniku. V poslední, třetí části, diplomové práce jsou sumarizovány výsledky analýzy současného stavu controllingu ve vybraném podniku a jsou navržena možná řešení pro zlepšení systému controllingu v podniku.

Abstract

This master's thesis deals with the analysis of the use of controlling in a selected company. It is divided into three parts, the first part contains the theoretical knowledge about controlling needed to process the analytical and design part of the thesis. The second part is focused on the analysis of the current state of controlling in a selected company. In the last, third part of the diploma thesis, is the results of the analysis of the current state of controlling in the selected company. These are summarized and have possible solutions to improve the controlling system in the company.

Klíčová slova

controlling, využití controllingu v podniku, controllingový systém, reporting, koncepce controllingového software

Key words

controlling, application of management control system in a business, controlling system, reporting, controlling software concept

Bibliografická citace

BIBROVÁ, Veronika. *Využití controllingu v podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135048>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

.

podpis studenta

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za jeho cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Hebelkové za oponenturu a dále za její ochotu a rady při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL A METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1. 1 CONTROLLING	14
1. 2 HISTORIE CONTROLLINGU	15
1. 3 CÍLE CONTROLLINGU.....	16
1. 4 CONTROLLER.....	17
1. 4. 1 Profil controllera	17
1. 5 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V PODNIKU	18
1. 6 PLÁNOVÁNÍ	20
1. 7 POŽADAVKY NA PLÁNY	21
1. 8 ZPŮSOB SESTAVOVÁNÍ PLÁNU	23
1. 9 FUNKČNÍ STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ	24
1. 10 ZPĚTNÁ A DOPŘEDNÁ VAZBA	25
1. 11 KONTROLA	25
1. 12 FUNKCE KONTROLY	26
1. 13 ETAPY KONTROLY	26
1. 14 ANALÝZA ODCHYLEK.....	27
1. 15 NÁVRH NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ	29
1. 16 CONTROLLING PODPOROVANÝ VÝPOČETNÍ TECHNIKOU	30
1. 17 KONCEPCE, VÝBĚR A IMPLEMENTACE VHODNÉHO CONTROLLINGOVÉHO SOFTWARE	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
2. 1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	36
2. 2 PŘEDMĚT ČINNOSTI PODNIKU	37
2. 3 VELIKOSTNÍ ZAŘAZENÍ PODNIKU	37
2. 4 HLAVNÍ TRHY A ZÁKAZNÍCI.....	38
2. 5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
2. 6 ÚČETNÍ METODY	42

2. 7 STŘEDISKA SPOLEČNOSTI	42
2. 8 PLÁNOVÁNÍ	43
2. 9 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	43
2. 10 STŘEDNĚDOBÝ PLÁN	45
2. 11 ROČNÍ PLÁN.....	46
2. 12 OBSAH ROČNÍHO PLÁNU	47
2. 12. 1 Obchodní plán.....	48
2. 12. 2 Plán nákladů.....	50
2. 12. 3 Plán investic.....	55
2. 12. 4 Plán bankovních úvěrů.....	57
2. 13 PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT	57
2. 14 PLÁN CASH FLOW	58
2. 15 PROJEDNÁVACÍ CYKLUS PLÁNU	59
2. 16 REPORTING.....	60
2. 17 FORECAST.....	65
2. 18 POROVNÁNÍ PLÁNŮ A SKUTEČNOSTI.....	68
2. 19 SOUČASNÉ PROBLÉMY CONTROLLINGU V PODNIKU.....	68
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	69
3. 1 POŽADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU.....	69
3. 2 ROČNÍ PLÁN.....	72
3. 2. 1 Plán výnosů.....	72
3. 2. 2 Plán nákladů.....	73
3. 2. 3 Plán investic	73
3. 2. 4 Personální plán.....	74
3. 2. 5 Plán bankovních úvěrů.....	74
3. 3 STŘEDNĚDOBÝ PLÁN	74
3. 4 FORECAST.....	75
3. 5 MĚSÍČNÍ REPORTY.....	76
3. 6 ODCHYLKY	77
3. 7 KRITÉRIA PRO VÝBĚR CONTROLLINGOVÉHO SOFTWARE.....	78
3. 8 HODNOCENÍ DODAVATELŮ CONTROLLINGOVÉHO SOFTWARE.....	79

ZÁVĚR	81
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	85
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM TABULEK	87
SEZNAM PŘÍLOH	88
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Controlling se neustále vyvíjí a je stále více začleňován do řídicích systémů různých podniků. Controlling zahrnuje plánování i kontrolu. Controlling je moderním nástrojem, metodou i systémem řízení podniku. Jeho úkolem je zajistit lepší informovanost řídicích pracovníků tak, aby jim informace mohly sloužit jako opora při rozhodování o budoucnosti podniku. Podnikatelské prostředí v dnešní době zaznamenává velmi dynamický vývoj a podniky jsou vystaveny tlaku konkurence, což ve výsledku znamená i to, že je ze stran řídicích pracovníků podniku podpořen zájem o moderní řízení podniku. Stejně dynamicky jako podnikatelské prostředí se vyvíjí i samotný controlling tak, aby mohl zajišťovat kvalitní podporu řízení podniku. Každý podnik bude mít systém controllingu nastavený jinak, protože zde záleží nejen na velikosti a oboru podnikání společnosti, ale také na tom, ve které zemi je společnost umístěna.

Napříč celým světem se funkce controllerů neustále vyvíjí. Nyní mají controlleři různé funkce a záleží na zvyklostech dané země. Vzhledem k vývoji výpočetní techniky narůstají i požadavky na komplexnost controllingu. Díky podpoře controllingu výpočetní technikou je také zajištěna rychlejší informovanost a orientace na příjemce dat controllingu. Podporou controllingu výpočetní technikou se mění i funkce controllera na „manažera dat“. Výborně fungujícím softwarem controllingu by měl být zajištěn růst podnikohospodářského know-how. Díky využití výpočetní techniky pak může být lépe zajištěna podpora řízení podniku, protože informace jsou dostupné rychleji a lépe odpovídají myšlení s dopřednou vazbou.

Mou diplomovou práci je možné rozdělit do tří částí. V první části jsou popsána teoretická východiska pro vypracování mé diplomové práce. Cílem této části je tedy vypracování teoretických poznatků z dostupné literatury, které budou následně využity v analytické a návrhové části mé diplomové práce.

Ve druhé části je popsán podnik z hlediska základních informací, jsou zde popsána fakta, která je třeba znát pro zanalyzování využití controllingu v podniku. Hlavním cílem této části je analýza stavu controllingu v daném podniku a na základě této analýzy stavu controllingu v daném podniku vyhodnotit stav controllingu v podniku. Proto jsou

zde také popsány možnosti zlepšení využití controllingu v podniku, ze kterých vychází třetí část mé diplomové práce.

Třetí část mé diplomové práce se zabývá samotným návrhem zlepšení controllingu v podniku, který vychází ze druhé části mé diplomové práce.

Cílem mé diplomové práce je tedy zanalyzovat a popsat podnik a současný stav controllingu v tomto podniku a navrhnout možnosti jeho zlepšení.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně je posouzení využití controllingu v podniku, díky posouzení stavu controllingu v podniku navrhnout možná opatření pro lepší využívání controllingu jako podsystému řízení podle potřeb vlastníka společnosti, tak aby mé návrhy podporovaly jeho podnikatelské cíle ve stále se měnícím tržním prostředí, a aby byla zajištěna životaschopnost a úspěšnost podniku v dlouhém období.

Prvním dílčím cílem mé diplomové práce je vypracovat teoretické poznatky z dostupné odborné literatury, které následně využiji pro analytickou část.

Druhým dílčím cílem mé diplomové práce bude analýza controllingu v podniku, především jeho nástrojů a procesů ve společnosti, ale také zda vyhovuje software controllingu podmínkám v podniku.

Třetím dílčím cílem bude navrhnout možná opatření pro zlepšení systému controllingu v podniku.

Dílčí cíle této diplomové práce jsou tedy následující:

- vypracování teoretických poznatků z odborné literatury, které dále využiji v analytické části,
- analýza procesu plánování, reportingu a kontroly,
- vyhodnocení současné situace,
- formulace návrhů na zlepšení procesu a využívání controllingu v podniku.

Metodika zpracování diplomové práce:

Z teoretických poznatků získaných z odborné literatury analyzovat proces controllingu v daném podniku z dostupných informací z účetního, obchodního i controllingového systému, ale také z informací od vedoucích jednotlivých oddělení, controllingu i ředitele společnosti. Z této analýzy vyhodnotit současnou situaci a formulovat možné návrhy na zlepšení procesu a využívání controllingu v podniku. V návrhové části jsem pak čerpala informace především z analytické části, ve které jsem se snažila zjistit veškeré potřebné informace pro zlepšení situace v podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce objasním základní pojmy týkající se controllingu a teoretické podklady, které dále využiji při zpracování analytické části mé diplomové práce. Především se bude jednat o pojmy controlling, controller, operativní a strategické plánování, vznik možných odchylek v plánování.

1. 1 Controlling

Pojem controlling si mnozí z nás spojí převážně s kontrolou, což je chybné vyjádření. Controlling je mnohem více, pokud si přeložíme slovo control z angličtiny znamená spíše řídit, ovládat, regulovat a v poslední řadě kontrolovat (1).

Je však nutné podotknout, že co autor, to jiná definice controllingu, tyto se odvíjí také od země původu autora, například:

Eschenbach (Německo): „*Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku (2).*“

Schweitzer (Švýcarsko): „*Controlling je souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku (2).*“

Hummel (USA): „*Controlling nelze ztotožňovat s kontrolou. Úkolem controllingu je propojení a koordinace plánování a kontroly a zároveň jejich informační podpora s cílem vyvarovat se chyb (2).*“

Král (Česká republika): „*Controlling je obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů (2).*“

Z definic controllingu tedy vyplývá, že všichni autoři se shodují na tom, že controlling je nástrojem, metodou i systémem řízení podniku, který zahrnuje plánování a kontrolu,

které propojuje tak, aby byla zajištěna lepší informovanost řídicích pracovníků a aby jim informace získané z controllingu byly oporou při jejich rozhodování o budoucnosti podniku (3).

1. 2 Historie controllingu

Počátek controllingu v USA byl již na přelomu 19. a 20. století ve společnostech Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System, General Electric Company a Ford Motor Company. Původní náplň práce controllerů byla správa finančních záležitostí (2).

Širokého rozvoje se controlling dočkal v době světové hospodářské krize v r. 1926, díky které byly přehodnoceny dosavadní způsoby podnikového řízení a k původnímu controllingu byly přidány další úlohy jako příprava informací pro plánování a rozhodování, tvorba metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů a poradenství pro vedoucí pracovníky (2).

Pravděpodobně největší rozmach controllingu v USA nastal v období 50. až 60. let 20. století, kdy náplň práce controllerů zahrnovala kromě plánování, vyhodnocení plánu a srovnání jej se skutečností i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorbu metodického aparátu pro účetnictví (2).

V 70. letech je potom pozice controllera transformována do funkce finančního manažera, jehož úlohou je plánování, získávání kapitálu, účetnictví a controlling jeho hodnocení a poradenství (2).

V současnosti v USA lze controllingové aktivity chápat jako součást oblastí, které obecně označujeme jako krátkodobé i dlouhodobé finanční řízení, manažerské a nákladové účetnictví (2).

V západní Evropě se controlling vyvíjel až po 2. světové válce v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství a vstupem amerického kapitálu, funkce controllerů byla zřizována zejména v dceřiných společnostech amerických firem. V polovině 70. let 20. století díky souběhu vnitřních a vnějších faktorů (ropná krize a stagnace průmyslu) stoupal tlak na hospodárnost a efektivní řízení podniku, kdy zavedení controllingu bylo jednou z možností, jak se s touto situací vyrovnat. Zároveň se zde controlling vyvíjel nejen v praxi, ale i na akademické půdě, kdy byly přenesené vzory z USA přizpůsobeny

místním specifickým a pak se rozvíjely samostatně, což způsobilo vzdalování se od jednotného pojetí. Snaha o teoretické vyjádření controllingu pak vedla k jeho rozpracování jako samostatné vědní disciplíny podnikové ekonomiky (2).

První znaky controllingového řízení se v České republice dají nalézt už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích inspirovaných americkými vzory (pouze jeho filozofie, instituce controllingu nebyly zřízeny). Za největšího průkopníka controllingu u nás se dá považovat Tomáš Baťa. Po poválečném obnovení přichází doba centrálního řízení, ve které nebyly podniky schopny rozhodovat o nakládání se ziskem, což je v naprostém rozporu s myšlenkou controllingu. Controlling se zde tedy opětovně zavádí až v 90. letech 20. století a souvisí se vstupem německého a rakouského kapitálu do České republiky (2).

1. 3 Cíle controllingu

Pokud chápeme controlling jako systém, který má doplňovat řízení podniku, je jeho cílem dopomáhat k zajištění životaschopnosti podniku (1).

Zajištění životaschopnosti podniku dále zahrnuje tyto 3 cíle řízení podniku:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zajištění schopnosti koordinace (1).

Dosažení životaschopnosti podniku však závisí také na použití nástrojů řízení podniku, za které nese odpovědnost vedení podniku, nikoliv pouze controlling (1).

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Tento cíl znamená, že controlling by měl zajistit, aby byly vytvořeny předpoklady k přizpůsobení se změnám. Zajišťuje, že vedení podniku bude mít informace o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace) a o zprostředkování údajů o možných budoucích změnách (schopnost anticipace) (4).

Zajištění schopnosti reakce

Úlohou controllingu pro zajištění tohoto cíle je především vytvoření a zavedení informačního a kontrolního systému, který upozorňuje vedoucí pracovníky na možné odchylky mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje jim na tyto odchylky reagovat (4).

Zajištění schopnosti koordinace

Aby mohl management tento cíl zajistit, měl by controlling zaručit koordinaci v systému řízení tím, že vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. Toto vyžaduje určité kulturní a strukturní předpoklady v podniku a controlling by měl při sledování svých cílů působit tvůrčím způsobem na kulturu a strukturu podniku (4).

1. 4 Controller

Mezinárodní sdružení pro controlling definuje úlohy controllera takto:

- *„Controlleři odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie a tím přispívají k vyšší ziskovosti (5).“*
- *„Controlleři koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku (5).“*
- *„Controlleři moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli (5).“*
- *„Controlleři zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování.“*
- *„Controlleři vytvářejí a aktualizují controllingové systémy (5).“*

1. 4. 1 Profil controllera

Úspěchy controllingu v podniku se odvíjí i od schopností controllera, proto by měl tento pracovník splňovat osobní a odborné požadavky (2).

„Osobní předpoklady pro výkon controllingu:

- *schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených pozic,*
- *schopnost komunikovat a navazovat kontakt,*
- *schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,*
- *schopnost analytického a globálního myšlení,*

- *nezaujatost, spolehlivost, samostatnost,*
- *schopnost porozumění druhým a vcítění se (2).“*

„Odborné předpoklady:

- *kvalifikační znalosti:*
 - *ekonomické vzdělání a schopnost využití výpočetní techniky,*
 - *doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání;*
- *odborné znalosti:*
 - *finanční účetnictví a finanční řízení obecně,*
 - *metody evidence a kalkulace nákladů,*
 - *znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti,*
 - *znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek,*
 - *znalost podniku a podnikového okolí (2).“*

1. 5 Organizační začlenění controllingu v podniku

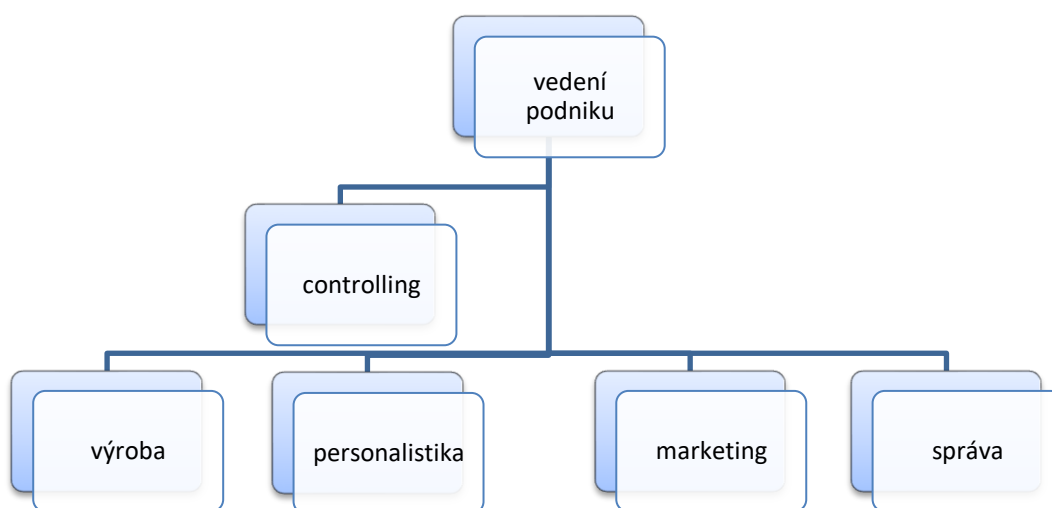
„Ideální organizace controllingu v podniku neexistuje (4)!“

Na začlenění controllingu v podniku má vliv jeho velikost, controlling může být zadán i externím společností, toto je ale relativně vzácné, většinou je controlling vykonáván interně. Ve velkých podnicích bývá zřízen vlastní útvar controllingu, u malých a středních podniků pak může funkci controllera zastat účetní, asistentka ředitele nebo vedoucí ekonomického oddělení, tyto pracovníci však nemusí mít dostatečnou kvalifikaci, a proto se pozice controllera začíná zavádět i do těchto menších podniků (4).

Mnoho autorů doporučuje zřízení funkce vedoucího controllera na nejvyšší hierarchické úrovni, což může v mnohých případech přinášet užitek, ale toto zařazení může přinášet i problémy, protože ti, kteří radí a informují, se pak dále podílejí na spolurozhodování o podniku. Z hlediska doplnění řízení jako úlohy controllingu se proto doporučuje zařazení controllingu do 2. hierarchické úrovně, ale měla by být přizpůsobena úlohám controllingu v daném podniku (4).

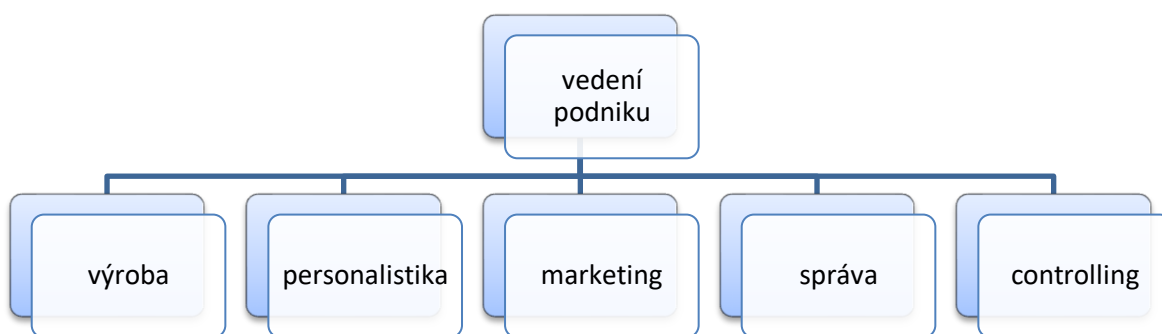
Pozici controllera můžeme zřídit jako štábní nebo liniovou. Zda společnost zvolí štábní nebo liniovou pozici závisí na tom, co od controllingu očekává vrcholový management – zda je controlling vnímán jako podpora řízení nebo jako výkon řízení (2).

Controlling jako štábní útvar bude mít funkci servisní, spočívající v pomoci při řízení. Controller je pak začleněn do štábu vrcholového vedení, svou činnost provádí bez potřeby liniových vazeb a poskytuje služby ostatním manažerům. Pokud je controlling začleněn takto jen velmi obtížně naplňuje inovační a koordinační funkci, protože controllerovi chybí kompetence k řešení závažných, krizových a strategických odchylek a je v těchto situacích závislý na podpoře vrcholového vedení (2). Organizační schéma vypadá takto:



Obrázek 1 - Controlling jako štábní útvar
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (2))

Controlling jako liniový útvar toto začlenění controllingu je odůvodněné především v krizových situacích, kdy controller není jen poradním orgánem, ale stává se také zodpovědným za přijatá rozhodnutí, při běžném chodu firmy má však toto uspořádání nízkou stabilitu (2). V zásadě pak organizační začlenění controllingu vypadá takto:



Obrázek 2 - Controlling jako liniový útvar
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (2))

Protože je controlling průřezová funkce napříč celým podnikem mělo by toto být zohledněno i v organizační struktuře podniku. Ve velkých podnicích je to řešeno pomocí decentralizace controllingu, kdy jsou decentralizovaná pracoviště podřízená různým útvarům (například centrálnímu controllingu s vlastními liniovými vazbami; příslušným útvarům, kdy s centrálním controllingem probíhá výměna informací; nebo je controlling po výkonové linii podřízen příslušným útvarům a po odborné linii centrálnímu controllingu) (2).

Vnitřní uspořádání controllingového oddělení přichází v úvahu především u decentralizovaných útvarů controllingu, na uspořádání tohoto oddělení mají opět vliv požadavky podniku a může být uspořádáno podle:

- činností, což znamená, že funkce controllingu jsou rozděleny například na controllera pro podnikové plánování a tvorbu rozpočtu, controllera pro reporting, controllera pro analýzu investic, atp.;
- podle funkcí, díky tomuto je controlling členěn na controllera marketingu, controllera logistiky, personálního controllera, projektového controllera, atp.;
- podle adresáta, toto se využívá nejčastěji v nadnárodních podnicích nebo u divizních organizací, kdy vzniká například divizní nebo regionální controller (2).

1. 6 Plánování

Lze ho chápat jako předvídání budoucí činnosti podniku, které zvažuje různé alternativy vývoje podniku. Je to tedy systematická podniková činnost, která směřuje k rozhodování o budoucnosti podniku a určuje budoucí průběh procesů v podniku jako

celku i jeho dílčích částí. Představuje základní složku controllingového systému řízení (4).

Prognózování zahrnuje činnost zaměřenou na odhad očekávaných budoucích jevů v daných oblastech. Spočívá v tom, že se analyzují existující informace o současném stavu a pomocí nich předvídání budoucího stavu. Využívá celou řadu metod, které se člení na expertní metody, které jsou kvalitativního charakteru, metody založené na analýze a projekci trendů a ekonomické metody. Významnými oblastmi v prognózování jsou objem poptávky, velikost kupní síly a ceny kapitálu. Výsledkem prognózování je prognóza, která představuje kvalifikovaný výrok týkající se budoucího vývoje podniku, je nezávislá na přáních a cílech managementu, proto se musí vypracovávat variantně (4).

Vedení podniku se tak musí zabývat rozhodnutím o budoucím vývoji a stanovit nové pohledy do budoucna. Hledání alternativ vývoje může mít různé scénáře, které je nutné brát v potaz (6).

Výsledkem plánování je plán, který představuje závazný výběr cílů a jejich konkretizaci do podoby ukazatelů, které jsou pro podnik důležité pro dosažení naplánovaných cílů, tyto ukazatele mohou být kvalitativního i kvantitativního charakteru (2).

1. 7 Požadavky na plány

Tyto požadavky je nutné splnit proto, aby byl plán kvalitní a měl vypovídací schopnost. Role controllingu v oblasti plánování je především zajištění provázanosti plánů, volba vhodné metodiky a informačním zajištění plánovacího procesu (2).

Časová provázanost

Východiskem pro odhad budoucího vývoje by měla být znalost minulého vývoje a pochopení současného vývoje. Zároveň musí být provázané také plány, kdy strategický plán je rámcem pro ostatní plány, které by ho měly pouze detailněji rozpracovávat (2).

Věcná provázanost

Znamená, že dílčí plány (plán odbytu, obratu, nákladů, výroby, investic, nákupu, personální plán) by měli být věcně koordinovány tak, aby mohly být agregovány do plánu souhrnného (2).

Variantnost a závaznost

U prognóz a strategií je důležité mít různé varianty vývoje podniku a jeho okolí, aby se podnik mohl vyrovnat se změnami v rámci podniku nebo jeho okolí (2).

Závaznost je nezbytným požadavkem k tomu, aby byly stanovené cíle splněny a dosaženy. Tento požadavek se týká především plánů operativních, ale i zde se doporučuje vypracovávat optimistickou, střední a pesimistickou variantu a mít připraven krizový scénář především v případě nestabilního prostředí (2).

Úplnost versus přehlednost

Mezi přehledností a úplností dokumentů může vznikat napětí, proto by plánovací dokumenty měly zahrnovat pouze položky, které jsou nezbytné pro dosažení cíle a tyto položky by v nich měly být uspořádány tak, aby podnikové řízení mohlo probíhat bezproblémově (2).

Proveditelnost

Proveditelnost plánů se odvíjí od podnikových cílů, které by měly být dosažitelné a reálné, jejich úroveň by měla být tak vysoká, aby byl zajištěn rozvoj podniku (2).

Kontrolovatelnost

Plán musí jít bez problému porovnat se skutečností a zajistit tak zpětnou vazbu na cíl podniku, případně umožnit jeho korelaci (2).

Elastičnost

Plány by se měly aktualizovat (i přes to, že jsou závazné) pokud proběhly změny původních předpokladů a podmínek (2).

Systémovost

Pro vytvoření a následnou kontrolu plánů musí mít podnik vytvořený systém, který disponuje konkrétními metodami a nástroji, které zajistí veškeré výše uvedené požadavky (2).

Hospodárnost

Náklady na vypracování plánu by měly být v ekonomickém vztahu s jejich závěry a použitelností (2).

1. 8 Způsob sestavování plánu

Způsob sestavování plánu můžeme rozlišit podle toho, z jaké úrovně se tyto plány odvozují (2).

Retrográdní (top - down)

Plánovací proces je stanoven podnikovým vedením a podřízené úrovně ho jen precizují a konkretizují. Je zde nebezpečí, že úkoly zadávané top managementem budou pro podřízené úrovně nesplnitelné. Předností tohoto plánu je, že cíle všech dílčích plánů odpovídají cílům podniku jako celku (2).

Progresivní (bottom – up)

Toto plánování je opakem retrográdního, začíná na nejnižších plánovacích úrovních, tyto dílčí plány jsou předávány nadřízenému stupni, který je koordinuje, shrnuje a předává dál, dokud není dosažena nejvyšší plánovací úroveň. Velkou výhodou tohoto způsobu je, že plány vychází od těch, které se jejich plnění bude týkat a kteří mají k dispozici aktuální informace, nevýhodou může být nízké stanovení cílů těchto zaměstnanců, dále obtížná koordinace těchto plánů a jejich věcná i časová náročnost (2).

Protisměrné plánování

Tento způsob lze označit jako ideální, plánování probíhá formou informačních protoků. Podnikové vedení sestavuje předběžný rámcový plán, od něhož se odvozují dílčí plány, tyto dílčí plány se poté na dílčích úrovních přezkoumávají s ohledem na jejich realizovatelnost, vzniklé odchylky se dále řeší v dalších projednáváních cyklech a toto

se opakuje tak dlouho, dokud není dosaženo shody na všech úrovních, poté se plán stává závazným a vzniká zde odpovědnost konkrétních pracovníků za naplnění plánu. Nevýhodou u tohoto způsobu plánování je jeho časová náročnost (2).

1. 9 Funkční struktura plánování

Celkový plán se skládá z více dílčích plánů (2).

Plán marketingu

Představuje výchozí dílčí plán, který je informační základnou pro plánování dalších činností podniku. Východiskem pro tento plán je marketingová analýza, která zahrnuje a zkoumá segmenty trhu, konkurenci, marketingové prostředí, odhaduje poptávku a s tím i objemy prodeje. Od marketingové analýzy se dále odvíjí stanovení marketingových cílů a volba cílových trhů, formulace cenové strategie, formy distribuce a marketingové komunikace (2).

Plán výroby

Navazuje na plán prodeje, dává do souladu tento plán s kapacitními možnostmi společnosti. Tento plán zahrnuje plánování objemu, sortimentu, výrobních skupin a jednotlivých výrobků a zároveň nároky těchto objemů na výrobní kapacity, na strukturu a počet pracovníků, na surovinové zdroje (2).

Plán nákupu

Úkolem tohoto plánu je zabezpečit výrobu potřebnými zdroji (suroviny, materiály, energie). Zahrnuje tedy plány spotřeby, nákupu a zásob (2).

Plánování výzkumu a vývoje

Orientuje se na oblast inovací výrobního programu, přípravy nových výrobků a technologií (2).

Plánování obnovy a údržby majetku

Zahrnuje především plánování oprav a údržby majetku a plánování pořízení a likvidace dlouhodobého majetku. Tento plán navazuje na plánování výroby a výrobních kapacit a plány finanční. Součástí tohoto plánu by měly být i propočty efektivnosti investic (2).

Finanční plánování

Zaujímá v tomto systému specifické postavení, protože má integrující a průřezový charakter. Zahrnuje rozhodování o získávání kapitálu, o alokaci finančních zdrojů podniku, jejich zhodnocení, ale i o peněžním hospodaření podniku (2).

Plánování lidských zdrojů

Týká se především plánování potřeby různých druhů pracovníků, jejich kvalifikační struktury, jejich profesního růstu, plánování pracovních podmínek, plánování systému odměňování a rozvíjení principů výkonnosti pracovníků (2).

1. 10 Zpětná a dopředná vazba

Zpětnou vazbou můžeme rozumět porovnání skutečnosti a plánu, vedoucí ke zjištění a analýze nastalých odchylek, měla by vést k opakování úspěšných návodů, které se při řešení problému v minulosti již osvědčily (2).

Dopředná vazba navazuje na analýzu z minulosti, má za cíl vyšetřit, zda opatření vyplývající z analýzy odchylek skutečnosti a plánu budou pozitivně ovlivňovat stanovené cíle. Jde především o to, aby nevznikly odchylky, které ještě nenastaly, nebo se alespoň jejich působení zeslabilo (2).

Spojení těchto dvou vazeb by mělo umožnit následnou kontrolu, ale i předvídání, které má eliminovat budoucí odchylky (2).

1. 11 Kontrola

Kontrolu v nejširším slova smyslu můžeme chápat jako subsystém procesu řízení, je v pořadí poslední fází řízení, protože navazuje na plánovací a realizační etapu. Obsahově se kontrolou rozumí porovnání skutečnosti a plánu. Jejím smyslem je rozpoznat chyby, ke kterým při plánování došlo a navrhnout opatření, která vzniklou chybu pomohou odstranit. Odchylky, které vznikly, je třeba odstranit ex ante, ne pouze

ex post, což znamená, že odchylkám je třeba předcházet. V podnicích jsou tedy budovány manažerské informační systémy, které by měly značně zlepšit kvalitu řízení (2).

1. 12 Funkce kontroly

Kontrola má několik funkcí.

Informační funkce

Tuto funkci kontrola plní, pokud je zaveden kvalitní informační systém, metodika sběru dat a zpracování informací, musí se vytvořit dostatečná informační základna obsahující relevantní informace, aby podpořila rozhodovací činnost podniku (2).

Analytická funkce

Podkladem pro tuto funkci je hospodárná, ale široká analýza současného stavu se zpracováním ponaučení z minulosti díky rozboru příčin vzniku odchylek nebo nežádoucích stavů (2).

Preventivní funkce

Tato funkce přichází v úvahu tehdy, pokud jsou zpracovány informace, jejich analýza, výstupy jsou využity pro zlepšení nebo zpřesnění při tvorbě plánu a odstraněny příčiny analyzovaných odchylek, tak aby jim bylo v budoucnu předcházeno (2).

1. 13 Etapy kontroly

Pokud chápeme kontrolu jako proces, můžeme ji rozčlenit na tyto etapy:

Stanovení kontrolních veličin či očekávaných hodnot

Základní kontrolní veličiny (např. udržení kladného cash flow, rentabilita kapitálu, EVA, a podobně) bývají odvozeny od cílů podniku, proto se tyto kontrolní veličiny mohou v jednotlivých podnicích lišit. Již při výběru těchto veličin by měly být stanoveny i meze tolerance pro případné odchylky, aby byl respektován princip hospodárnosti a účelnosti. Tyto toleranční meze jsou stanoveny subjektivně, protože pro

každý podnik jsou důležité jiné veličiny, platí zde to, že čím je pro podnik veličina důležitější, tím má užší toleranční mez (2).

Evidence skutečných a očekávaných hodnot

Nyní se v procesu kontroly využívají plánované kontrolní veličiny či očekávané položky nákladů a výnosů, které plynou z podnikového plánování a pro podnik představují splněný cíl (2).

Při analýze odchylek je pak nutné pracovat s těmito kategoriemi nákladů a výnosů:

- plánované,
- předem stanovené (resp. přepočtené),
- skutečné (2).

Propočet odchylek kontrolních veličin

Odchylky můžeme vyhodnocovat v absolutních jednotkách jako rozdíl mezi veličinou skutečnou a plánovanou nebo v relativních jednotkách, což je absolutní rozdíl vztažený k plánované hodnotě (2).

$$\text{absolutní odchylka} = X_{\text{skutečnost}} - X_{\text{plán}} = [Kč, ks, \dots]$$

$$\text{relativní odchylka} = \frac{X_{\text{skutečnost}} - X_{\text{plán}}}{X_{\text{plán}}} * 100 = [\%]$$

1. 14 Analýza odchylek

Odchylky se analyzují zejména ve vztahu k nositelům nákladů nebo ve vztahu k účetním obdobím. Vzniklé odchylky mohou mít řadu příčin od chyby ve výběru plánovacích metod a postupů přes nereálné stanovení cílů, po existence informačních bariér o konkurenci (jejích nákladech a ziscích) nebo chybu v analýze trhu (2).

Odchylky můžeme klasifikovat do dvou hlavních skupin a to:

- odchylky výnosů,
- odchylky nákladů (2).

Odchyly výnosů závisí především na vývoji trhu a chování zákazníků. Což znamená, že mohou vzniknout především v objemu odbytu, ve výrobním mixu, nebo ve struktuře zákazníků. Dále může vzniknout odchylka v prodejní ceně, pokud bude společnost muset reagovat například na snížení ceny u konkurence (2).

Výpočet odchylky odbytu, výrobního mixu a struktury zákazníků:

$$= \text{plánované množství} * \text{plánovaná cena} - \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ (2).$$

Odchyly nákladů

Tyto odchylky lze nadále dělit podle toho, z jakého důvodu vznikly – odchylky cenové, odchylky kapacitní nebo odchylky spotřební, tyto odchylky můžeme nadále členit na odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity (2).

Cenové odchylky se týkají změn cen fixních a variabilních nákladů. Výpočet cenové odchylky:

$$= \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} - \text{skutečné množství} * \text{skutečná cena} \\ (2).$$

Kapacitní odchylky jsou způsobeny kolísáním využití výrobní kapacity podniku, ukazují podíl fixních nákladů připadající na nevyužité kapacity. Vypočítáme ji následujícím způsobem:

$$= \text{přepočtené plánované cílové náklady} - \text{zúčtované náklady} (2).$$

Odchyly spotřeby jsou vlastně rozdíly nákladů, které plynou z větší či menší spotřeby jednotlivých výrobních činitelů. Počítáme takto:

$$= \text{plánované množství} * \text{plánovaná cena} - \text{skutečné množství} * \\ \text{plánovaná cena} (2).$$

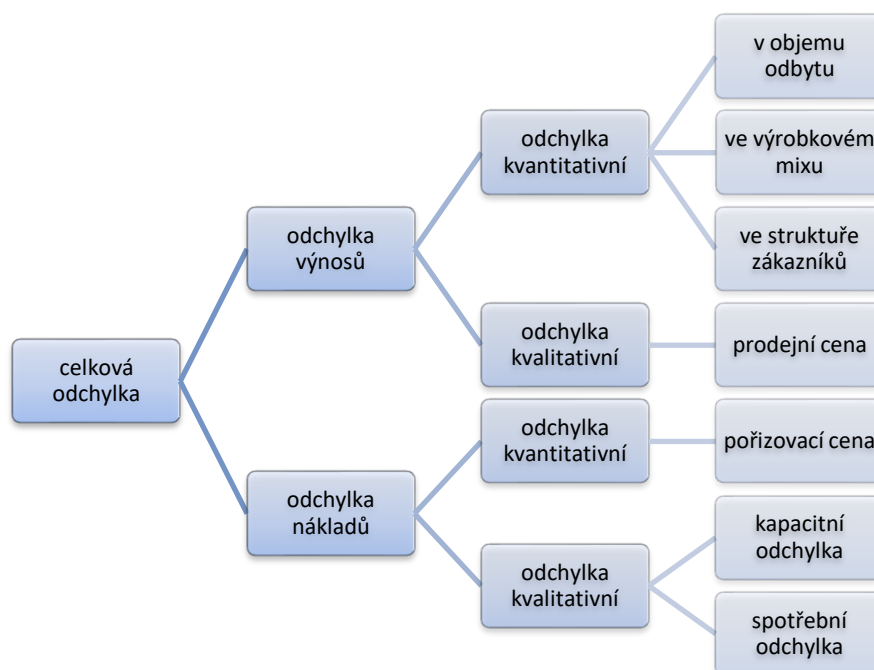
Nejčastěji jsou odchylky od spotřeby způsobeny odchylkami v hospodárnosti:

$$= \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} - \text{přepočtené plánované náklady} (2).$$

Odchylky intenzity zobrazují odchylky v rychlosti výroby nebo intenzity práce, jejich analýza by měla vést k opatřením zvyšující produktivitu, jejich výpočet je následující:

= *plánované náklady při celkovém využití kapacity* –
plánované náklady při výkonovém využití kapacity (2).

Členění odchylek je tedy následující:



Obrázek 3 – Schéma členění odchylek
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (2))

1. 15 Návrh nápravných opatření

Návrh nápravných opatření vychází ze zjištěných odchylek, které tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku ale i jednotlivých podnikových útvarů. V tomto kroku jsou definovány plány nápravných opatření pro jednotlivé oblasti, za které zodpovídají jednotlivý zodpovědní pracovníci, tyto dílčí plány je nutné zkoordinovat, aby bylo zaručeno jejich komplementární působení. I při realizaci nápravných opatření je místo kontroly nezastupitelné, protože musíme prověřit systémovost přijatých opatření, aby jejich působení bylo účinné (2).

„Mezi nejčastější příčiny odchylek můžeme zařadit toto:

- *chybné plánování,*
- *špatná organizace,*
- *nesprávná realizace plánů,*
- *nereálně stanovené cíle,*
- *nepředvídatelné externí vlivy,*
- *organizační změny,*
- *prováděná racionalizace,*
- *zavádění nových strojů,*
- *zvýšení cen surovin,*
- *nové technologické postupy,*
- *použití jiných materiálů,*
- *použití cizích výkonů,*
- *změna spotřeby,*
- *časový posun vzniku nákladů a výnosů,*
- *chybné zaúčtování,*
- *změna mzdových tarifů,*
- *chybný způsob řízení vedoucího příslušné oblasti,*
- *chybějící materiál,*
- *změna struktury sortimentu, zákazníků, trhů, apod. (2). “*

1. 16 Controlling podporovaný výpočetní technikou

V této době se již nic neobejde bez zpracování výpočetní technikou, není tomu jinak ani u controllingu. Narůstající požadavky na controlling znamenají také větší komplexnost controllingových programů a množství dat významných pro rozhodování. Díky těmto programům jsou informace k dispozici rychleji a je zajištěna orientace přímo na příjemce těchto dat odpovídající způsobu využití těchto dat. Controllingový software tak zajišťuje optimální podporu činnosti controllera (2).

Výpočetní technika, která podporuje controlling by měla spojovat metody odpovídající požadavkům controllingu. Tyto požadavky staví na datech zajištěných prostřednictvím účinných rozhraní, které umožňuje uspořádání podstatných informací, aby měl controller k dispozici do budoucnosti orientovaný nástroj k zajištění dosažení cílů

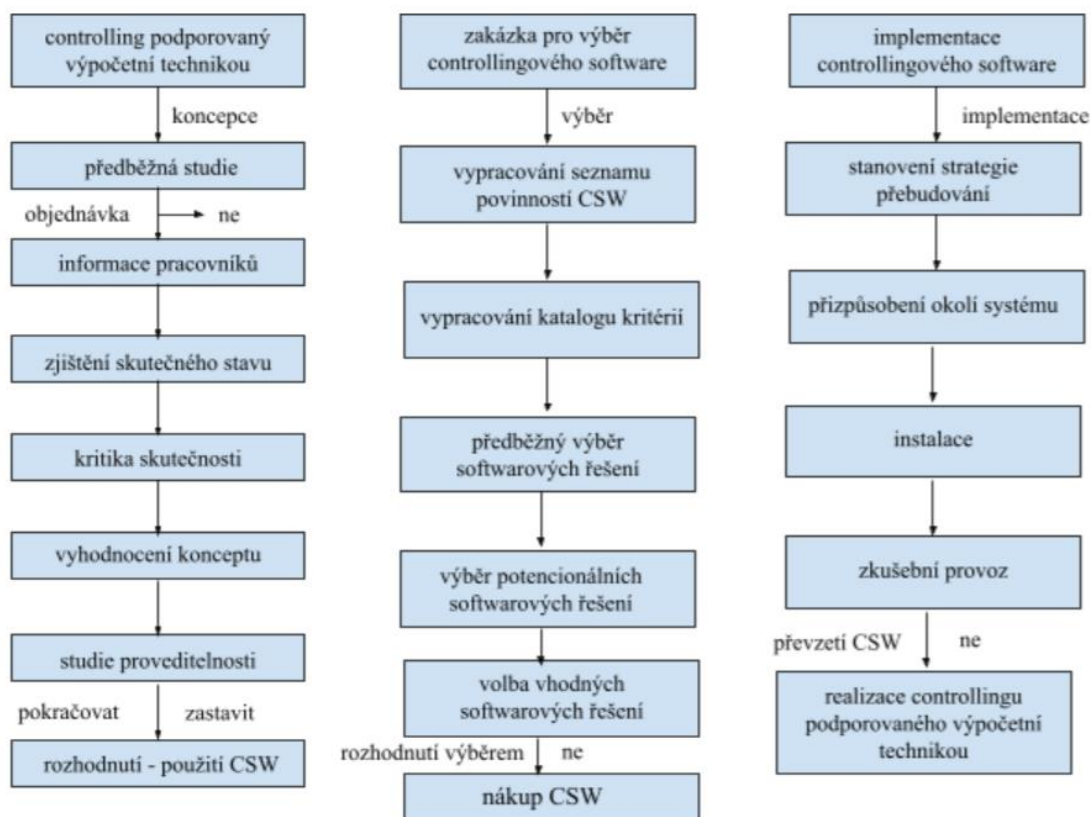
podniku. Tento nástroj je přizpůsobený měnícím se podmínkám v okolí podniku, ale i měnícím se potřebám samotného podniku. Podporou výpočetní techniky může být zvýšena účinnost controllingu (4).

Kvůli výpočetní technice se také mění úlohy controllera, ten musí zajistit přešetření integrity dat, vytvořit definice dat a datových modelů, ale také musí dbát na logické propojení těchto dat. Do tohoto systému musí controller integrovat jak interní informace, tak i externí informace, takže nese zvýšenou odpovědnost za informační logistiku v podniku. Controller je tak manažerem informací podniku, musí přetavit tyto informace tak, aby splnily požadavky uživatelů. Tyto informace musí následně kontrolovat a koordinovat tak, aby byly eliminovány náklady na tyto informace a aby bylo zajištěno, že tyto informace jsou pro podnik skutečně potřebné (7).

Využití softwaru controllingu v podniku znamená také intenzivní zabývání se organizací a procesy v podniku. Odhalením procesů může být získán velký potenciál racionalizace, postupy mohou být kriticky posouzeny, aby mohly posloužit jako základna pro odbourání a reorganizaci nevyhovujících procesů. Implementace vhodného software by tak tedy mohla znamenat růst podnikohospodářského know-how podniku. Díky využití výpočetní techniky a vhodného software může controller lépe zajistit, aby management podniku včas realisticky plánoval budoucnost podniku. Má šanci lépe odpovídat myšlení s dopřednou vazbou, je tak zajištěna hospodárnost při pořizování a zpracování informací (4).

1.17 Koncepce, výběr a implementace vhodného controllingového software

Vhodná koncepce, výběr a implementace controllingového software zajišťuje účinnost a praktičnost, proto je nutné věnovat pozornost struktuře a tvorbě tohoto software jako faktoru úspěchu. Celkový proces koncepce, výběru a implementace tohoto software by měl být strukturován, koordinován a splňovat požadavky komplexity investičního objemu a nezbytnosti kontroly výsledků (4).



Obrázek 4 - Postup implementace vhodného controllingového software
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (4))

Jak již bylo řečeno v kapitole výše, pokud informační systém funguje správně, může být podporovat rozhodování v podniku a práci controllera, kterou by měl zjednodušit (4).

Proto je důležité již při fázi koncepce zabránit vzniku neintegrovaných informačních řešení. Do systému musí být začleněny všechny předcházející a následné systémy. Systém by měl systematicky a komplexně zachytit celé postupy podnikové činnosti, čímž by měl poskytovat základ pro plánování, analýzu a řízení podniku (4).

Prvním krokem je **shromáždění údajů o skutečném stavu**, jde o podchycení podnikového informačního systému jako celku, aby byly rozeznány všechny vazby a vztahy mezi dílčími systémy podniku. Cílem implementace controllingového softwaru by měl být sjednocený informační systém, který bude zachycovat data všech významných podnikových systémů (4).

Zde je třeba prověřit, zda a v jaké míře je nutná změna ve struktuře organizace, a jaké je třeba klást požadavky na systém controllingu. Pokud organizace společnosti vyžaduje

reorganizaci, tak tato reorganizace může mít na podnik kladný vliv, který na první pohled nemusí mít nic společného se zaváděním výpočetní techniky pro controlling. Dále je třeba provést analýzu organizace procesů, která musí obsahovat komplexní podchycení procesů, množství, strukturu a rozmezí těchto postupů, které se týkají controllingu (4).

Při analýze organizační struktury je třeba věnovat pozornost těmto bodům:

- evidence početnictví a jeho infrastruktura, správnost nákladového účetnictví, zda splňují požadavky na kvalitu a funkčnost;
- existující systém controllingu a jeho zdokonalení, aby odpovídal současnému stavu podnikohospodářských požadavků;
- transformace na počítačové zpracování dat, popis momentálních organizačních daností (struktur, zvláštností, apod.);
- popsání oblastí a jejich výchozích pozic, které mají být převedeny na počítačové zpracování dat (4).

Dále musíme analyzovat probíhající procesy ve společnosti, při této analýze je důležité si vyjasnit tyto body:

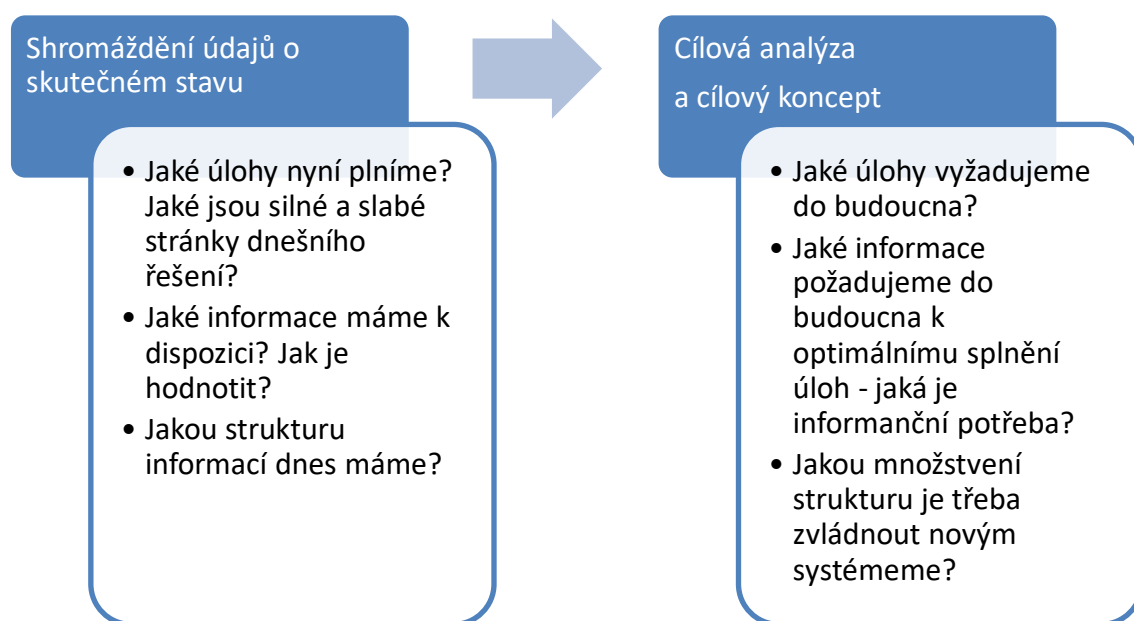
- existující postupy, jejich zahrnutí do systému controllingu;
- informační a reportingové cesty a jejich ovlivnění využitím software;
- silné a slabé stránky existujících postupů;
- zlepšení, která by si přáli dotyční pracovníci;
- komunikační postupy a jejich změna při zavedení software controllingu;
- spolupráce mezi odděleními, jak je regulována a koordinována;
- kdo je poskytovatelem dat a jaká data jsou poskytována;
- kdo je příjemcem výstupů controllingového systému a v jaké struktuře budou tyto výstupy (4).

Druhým krokem je **kritika skutečnosti**, jejíž cílem je vypořádání se se slabými stránkami existujícího systému controllingu, aby se tyto odstranily. Měla by vzít v úvahu také nové postupy controllingu a jejich nástroje, což by se mělo odrážet v controllingovém softwaru (4).

Zde je důležité si odpovědět na tyto otázky zahrnující následující okruhy:

- organizační nedostatky, možná úprava controllingovým systémem;
- chybové pracovní oblasti, změny dosažené využitím software;
- pracovní oblasti s vysokým nákladem, úlohy controllingu, dostatečnost současného výkaznictví pro controlling;
- kvalita dat, absence dat, jejich přesnost a časová správnost, zajištění bezchybného controllingu (4).

Vypracování cílového konceptu systému controllingu by mělo vycházet z analýzy skutečnosti a kritiky skutečnosti. Tento cílový koncept je možno tvořit již při zpracování těchto analýz, protože mohou být ihned formulovány požadavky a seznam povinností pro software (4).



Obrázek 5 - Vypracování konceptu systému controllingu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (4))

Po vypracování konceptu již následuje **výběr softwaru controllingu**. V této fázi vybíráme nejlépe vyhovující software dostupný na trhu. Tento výběr prochází několika kroky. Ze všeho nejdříve si opatříme první informace dostupné na softwarovém trhu a vyselektujeme prodejce těchto software. Dále sestavíme seznam povinností pro software controllingu a vyhlásíme výběrové řízení, podle tohoto provedeme předběžný

výběr software controllingu a vyřadíme nevhodné nabídky. V další fázi již přezkoušujeme možná softwarová řešení podle našich požadavků a vybíráme potencionální controllingový software. Díky přezkoušení pak provedeme zhodnocení softwarových řešení, které odpovídají katalogu kritérií a vybereme vhodný systém controllingu. V případě, že jsme vybrali vhodný systém controllingu podepisujeme kontrakt pro dodání tohoto systému (4).

Implementace nejvhodnějšího softwarového řešení je poslední fází zavádění controllingu podporovaného výpočetní technikou, jehož výsledkem má být implementace účinně pracujícího softwaru. Pro jeho optimální využití je třeba, aby nové postupy, nástroje apod. byly vysvětleny dotyčným pracovníkům a zajistily kladné postoje těchto pracovníků vůči novému controllingovému software. Zároveň se implementací softwaru nesmí přetížit organizace podniku, čemuž můžeme zabránit stupňovitým přechodem na controllingový systém. Maximální užitek z tohoto programu pak závisí také na průběžné kontrole, zda jsou zobrazeny specifické požadavky podniku, zda lze následně zdokonalovat a aktualizovat koncepci controllingu a použitého softwaru. Program by se měl dále rozvíjet tak, aby controlling mohl management optimálně podporovat, tedy mělo by se jednat o otevřený systém (4).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole se zabývám konkrétními informacemi týkajícími se mnou zvolené společnosti.

2.1 Charakteristika společnosti

Obchodní jméno společnosti: Magnalink, a. s.

IČO: 275 47 469

Sídlo: Pražská třída 485/3, Kukleny, 500 04 Hradec Králové

Datum vzniku a zápisu: 25. září 2008

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál Magnalink a. s. činí 2 000 000 Kč a tvoří jej 200 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Orgány společnosti jsou statutární orgán a dozorčí rada. Statutárním orgánem je představenstvo, které má 3 členy, a to předsedu představenstva, místopředsedu představenstva a člena představenstva. Dozorčí radu tvoří předseda dozorčí rady a 2 členové dozorčí rady (8).

Společnost vznikla v roce 2008 zakladatelskou smlouvou společností Tepelné hospodářství Hradec Králové a. s., Konektel a. s. a Blue 4.Cz (Edera) Pardubice. Následně společnost Konektel a. s. Pardubice odkoupila akciový podíl společnosti Blue 4.Cz a stala se tak majoritním akcionářem s podílem 85%, zbývající minoritní podíl vlastní stále Tepelné hospodářství Hradec Králové a. s. Jak se společnost vyvíjela, odkoupila v roce 2014 část závodu ERKOR, spol. s. r. o. Hradec Králové a tím rozšířila svou působnost v oblasti telekomunikačních služeb o Východní Čechy, Liberecko a Zlínsko. V roce 2018 následně Konektel a. s. prodal 85% podíl ve společnosti Magnalink a. s. společnosti innogy TelNet Holding s. r. o. Nyní je innogy TelNet Holding s. r. o. většinovým vlastníkem společnosti Magnalink a. s. a vlastní ve společnosti 85% podíl, menšinovým vlastníkem je Tepelné hospodářství Hradec Králové a. s., které vlastní 15% podíl. V této chvíli se společnost opět připravuje na změnu vlastníka (8).

2. 2 Předmět činnosti podniku

Společnost se zabývá především poskytováním internetových služeb přes optickou a wifi síť, tuto službu poskytuje v několika regionech. Nejvíce rozvíjeným regionem je však Hradec Králové, na který se společnost soustředí. V ostatních regionech poskytuje internet pouze přes wifi síť (9).

Společnost podniká v oblasti poskytování a provozování datových komunikačních sítí převážně po vlastní optické síti i prostřednictvím bezdrátové technologie. Dle výpisu z obchodního rejstříku je předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (8).

Hlavním předmětem podnikání je poskytování a provozování datových a telekomunikačních sítí převážně po vlastní optické síti i prostřednictvím bezdrátové technologie. Dále poskytování IPTV, internetového volání a kamerového systému (9).

Dle CZ-NACE se řadí do skupin:

- J – Informační a komunikační činnosti, konkrétně poskytování přístupu k internetu, což je kód 620 (10).
- M – Profesní, vědecké a technické činnosti, konkrétně poradenství v oblasti řízení, což je kód 702, dále pak překladatelské a tlumočnické činnosti, což je kód 743 (10).

2. 3 Velikostní zařazení podniku

Zařazení je stanoveno dle kritérií Evropské unie pro stanovování velikosti podniku, které jsou ve Směrnici Evropského parlamentu a rady 2013/34/EU ze dne 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice evropského parlamentu a rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic rady 78/660/EHS a 83/349/EHS. Konkrétní kritéria jsou bilanční suma, čistý obrat podniku a průměrný přepočtený počet zaměstnanců.

Zařazení dle kritérií je tedy následující:

- mikro podnik nepřekračuje alespoň 2 z následujících hodnot.:

- bilanční suma: 350 000 Eur,
- čistý obrat: 700 000 Eur,
- průměrný počet zaměstnanců za účetní období: 10;
- malý podnik nepřekračuje alespoň 2 z následujících hodnot.:
 - bilanční suma: 4 000 000 Eur,
 - čistý obrat: 8 000 000 Eur,
 - průměrný počet zaměstnanců za účetní období: 50;
- střední podnik nepřekračuje alespoň 2 z následujících hodnot.:
 - bilanční suma: 20 000 000 Eur,
 - čistý obrat: 40 000 000 Eur,
 - průměrný počet zaměstnanců za účetní období: 250;
- velký podnik překračuje alespoň 2 z hraničních hodnot středního podniku.

Kurz pro přepočet Eur na Kč jsem použila ke dni 31. 12. 2019, ke kterému byla sestavena poslední účetní závěrka společnosti podle Evropské centrální banky. Kurz zveřejněný Evropskou centrální bankou k tomuto dni byl 1 Eur = 25,408 Kč a s tímto kurzem dále kalkuluji pro zjištění velikosti podniku (11).

Společnost Magnalink se tedy velikostně řadí mezi malé podniky, kdy její bilanční suma překročila hodnotu pro zařazení a byla 5 643 000 Eur, ostatní hodnoty však nepřekročila, její obrat byl 1 877 000 Eur a průměrný počet zaměstnanců byl 35 (8).

2. 4 Hlavní trhy a zákazníci

Hlavním trhem je trh s internetovými službami konkrétně trh s vysokorychlostním připojením k internetu (9).

Hlavními zákazníky společnosti jsou domácnosti, podniky i státní organizace, které potřebují připojení k internetu (9).

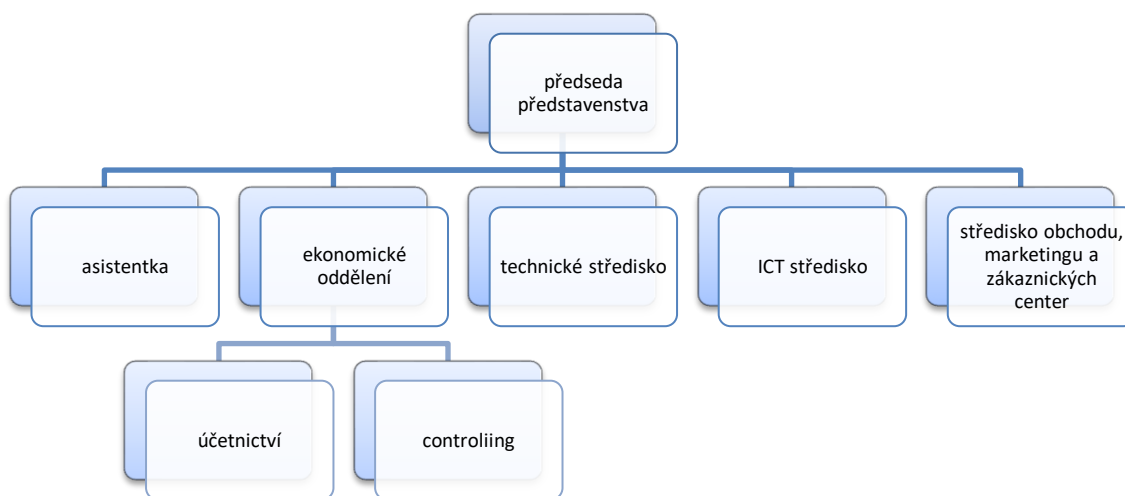
Společnost působí v těchto regionech:

- Královehradecký kraj – Česká Skalice, Hradec Králové, Náchod, Rychnov nad Kněžnou, Týniště nad Orlicí, Jaroměř, Vamberk a Kostelec nad Orlicí;
- Liberecký kraj – Liberec a Jablonec nad Nisou;

- Hlavní město Praha;
- Pardubický kraj – Pardubice, Lázně Bohdaneč;
- Zlínský kraj – Zlín, Uherské Hradiště, Otrokovice (9).

2. 5 Organizační struktura

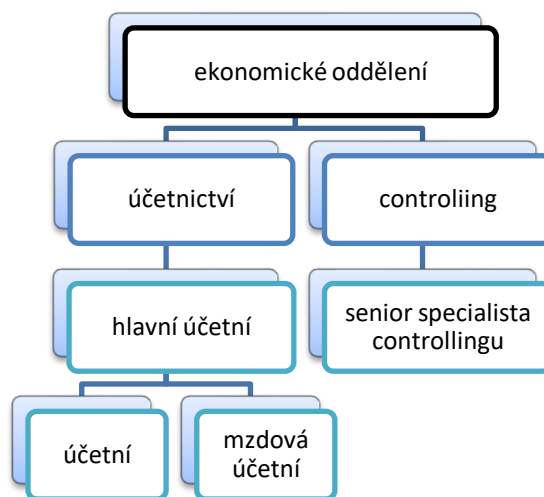
Ve společnosti je nyní zaměstnáno 35 zaměstnanců. Jelikož je organizační struktura velice obsáhlá, rozeberu ji ve více obrázcích. Na následujícím obrázku můžete vidět střediska ve společnosti (12).



Obrázek 6 - Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

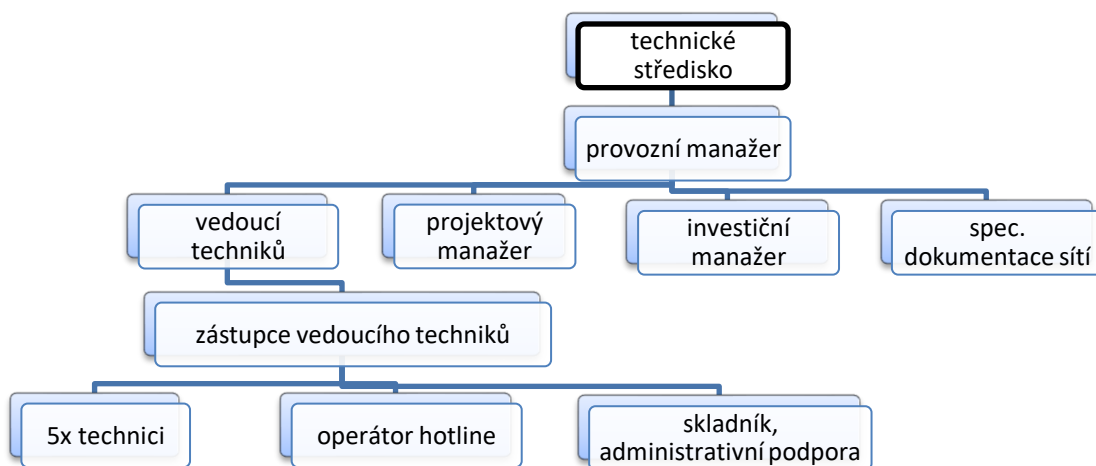
Jak vyplývá z obrázku č. 6, společnost vede předseda představenstva, kterému jsou podřízena 3 střediska a 1 oddělení:

- ekonomické oddělení,
- technické,
- ICT,
- obchodu marketingu a zákaznických center (12).



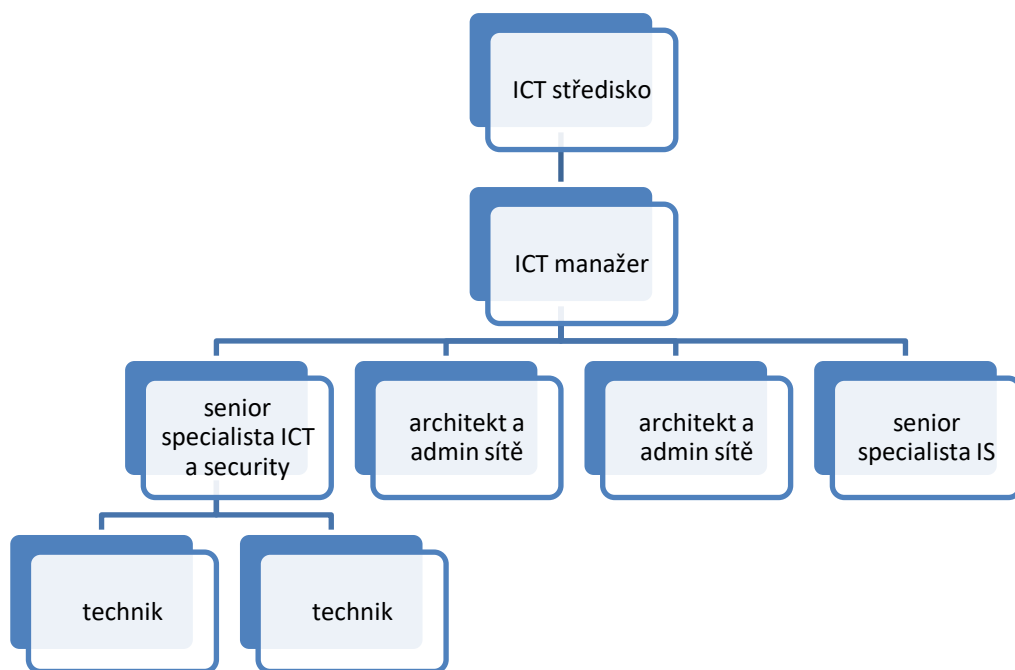
Obrázek 7 - Organizační struktura ekonomického oddělení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Jak lze vidět na obrázku č. 7, v ekonomickém oddělení pracují 4 lidé, senior specialista controllingu i hlavní účetní jsou přímo podřízeni předsedovi představenstva (12).



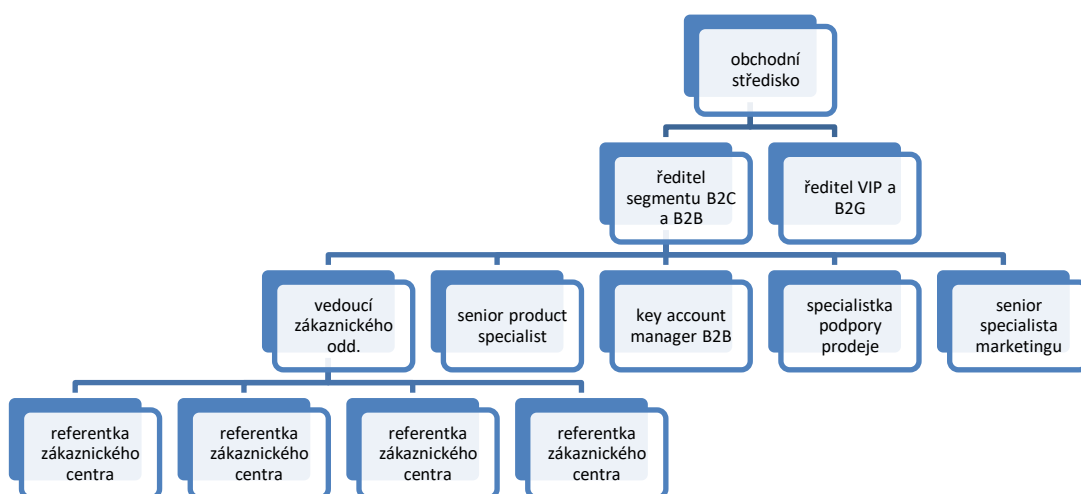
Obrázek 8 - Organizační struktura technického střediska
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Jak lze vidět na obrázku č. 8, v technickém středisku pracuje celkem 13 zaměstnanců (12).



Obrázek 9 - Organizační struktura ICT střediska
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Jak lze vidět na obrázku č. 9, v ICT středisku pracuje celkem 7 zaměstnanců (12).



Obrázek 10 - Organizační struktura obchodního oddělení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Jak lze vidět na obrázku č. 10, v obchodním středisku pracuje celkem 11 zaměstnanců (12).

2. 6 Účetní metody

Účetnictví zpracovává ekonomické středisko, konkrétně hlavní účetní společně s účetní, všechny podklady pro účetnictví si zpracovává sama společnost, veškeré platby a finanční toky kontrolují vedoucí jednotlivých oddělení a předseda představenstva společnosti. Společnost vytváří veškeré doklady v programu K2 a ISP admin. Mzdy jsou zpracovávány externí mzdovou účetní. Účetní odpisy se počítají dle opotřebení majetku. O zásobách účtuje společnost způsobem A. Společnost účtuje pouze finančním účetnictvím, o zavedení manažerského účetnictví se neuvažuje, náklady a výnosy jsou členěny podle místa vzniku a dle jednotlivých středisek a dále rozlišovány na konkrétní druhy pomocí analytických účtů. Controlling je zpracován v programu MS Excel mimoúčetně (12).

2. 7 Střediska společnosti

Společnost rozděluje náklady do 6 různých nákladových středisek, aby je mohla dále sledovat, tyto střediska částečně odráží i organizační strukturu společnosti (12).

Tabulka 1 - Střediska společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Středisko	Kód střediska
Vedení podniku	10
Technické středisko	20
Obchodní středisko	30
Investiční středisko	40
Zákaznické středisko	50
ICT středisko	60

Rozdělení nákladů dle vzniku je především u nákladů souvisejících s daným regionem, kde je internet poskytován (například Wifi Pardubice, Wifi Hradec Králové nebo Optická síť – tu má společnost zavedenou pouze v Hradci Králové) (12).

2. 8 Plánování

Společnost Magnalink, a. s. vytváří strategické plány (10let), střednědobé plány (5 let), roční plány (1 rok) a operativní plány (forecasty – 1 rok) (13).

Strategický a střednědobý plán vytváří top management a jsou tedy plánovány retrográdním způsobem. Roční plán probíhá prostřednictvím informačních protitoků, kdy rámcovým plánem je střednědobý plán, je tedy plánován protisměrným způsobem. Operativní plány jsou plánovány především progresivním způsobem s protisměrnou kontrolou, kombinují proběhlou skutečnost s upřesněným plánem do konce roku (13).

Ve své diplomové práci budu analyzovat a poté optimalizovat způsob sestavování jednotlivých plánů, řešení odchylek a kontroly plnění ročního plánu, forecastu i reporty (13).

2. 9 Strategické plánování společnosti

Tento plán je sestavovaný na budoucích 10 let, sestavuje ho předseda představenstva s manažery a vedením mateřské společnosti. Díky nedávnému prodeji části společnosti Innogy se strategický plán za poslední 2 roky několikrát změnil, podle aktuálních měnících se potřeb vlastníků společnosti. Vstupní kritéria definuje mateřská společnost. Plán je sestavován v hrubých parametrech obchodních i finančních za celou skupinu innogy TelNet Holding, s. r. o. (13).

Strategický plán má podobu variantních řešení pro co nejlepší dosažení cíle (13).

Ukazuje, kam by společnost měla vyvíjet v průběhu 10 let. Je více možností, v závislosti na preferencích vlastníka a managementu – růst marže, báze zákazníků nebo obrátu tom. Společnost rozhodla posílit zákaznickou bázi (jako jeden z velmi důležitých parametrů prodeje společnosti), proto byl zastaven prodej regionů (v původní strategii se cílilo na výtěžnost regionů) a podpořena retenční nabídka (bude se prodávat internet za 200 Kč, ale horší kvalita a bude snížena podpora, tzn. zhruba na úrovni nákladů – strategie udržet každého zákazníka). Na základě těchto cílů plánují všechna oddělení. Od předsedy představenstva společnosti jde strategie, jaké mohou být náklady a podle toho se redukuje služby, ředitel innogy řekne, kolik musí společnost minimálně vydělat

a předseda představenstva určuje, co musí ve společnosti změnit, aby bylo dosaženo cílů vlastníka (13).

Ve strategii se zároveň definuje produkt, který se bude prodávat a pro koho bude určen. Produkt společnosti může být prodej internetu konečným zákazníkům, nebo pronájem zásuvky konečnému spotřebiteli, ale internet si může připojit od jakékoliv společnosti, třetí možností je pronájem sítě dalším poskytovatelům. Společnost kalkuluje s možností prodeje konečným zákazníkům (13).

Původní strategický plán obsahoval několik možných scénářů pro společnost Magnalink a. s. První scénář byl odrazem společnosti bez jakékoliv změny, a vše zůstalo zachováno, tak jako doposud. Druhý scénář obsahoval analýzu společnosti, kdy by se Magnalink stal pouze širším providerem (tzn. zůstaly by pouze regiony, ve kterých je malá konkurence, jsou nejziskovější a jsou v blízkém okolí Hradce Králové). Další strategický scénář obsahoval analýzu společnosti, pokud by se Magnalink soustředil pouze na region Hradce Králové, kde by svou síť rozvíjel. V této analýze byly současně analyzované různé situace provozovat a prodávat v tomto regionu internet pouze přes optickou síť, nebo pouze přes wifi, nebo oboje současně. Další scénář pracoval s redukovanou variantou, kdy by společnost pouze provozovala a pronajímala optickou síť, tzn. neprodávala by koncovým uživatelům. Z těchto možných strategických scénářů vyšel nejlépe ten, kdy Magnalink bude provozovat a prodávat optickou síť a Wifi síť v regionu Hradce Králové. Proto se společnost začala soustředit na prodej okolních regionů (Česká Skalice, Chrudim, Jablonec nad Nisou, Jaroměř, Kostelec nad Orlicí, Lázně Bohdaneč, Liberec, Náchod, Otrokovice, Pardubice, Praha, Rychnov nad Kněžnou, Týniště nad Orlicí, Uherské Hradiště, Vamberk a Zlín) a rozvíjení sítě v Hradci Králové (13).

Poté přišel zvrat a prodej skupiny innogy TelNet Holding s. r. o., do které Magnalink a. s. patří, což způsobilo znovu změnu strategie. Tato změna obsahovala zákaz prodeje regionů a nové strategické cíle. V posledním strategickém plánu se dbá na udržení a rozvoj zákaznické báze, protože pro nového vlastníka je důležitý počet zákazníků. Díky tomuto zvratu byl strategický plán přepracován a ve společnosti se musel změnit přístup, aby bylo zajištěno zefektivnění prodeje ve stávajících regionech. Stále však zůstal upřednostněn Hradec Králové (13).

2. 10 Střednědobý plán

Střednědobý plán vzniká na 5 let. Jeho rámcem je strategický plán. Tento plán je rozčleněn na jednotlivé roky, plánuje se za společnost a tvoří rámec pro roční plán. Tento plán se vypracovává každý rok pro dalších 5 let a má zkratku MTP (13).

Střednědobý plán má podobu výkazu zisku a ztrát a cash flow, které obsahují investice do dlouhodobého majetku. Z těchto výkazů je nejdůležitější sledovat ukazatele free Cash Flow a EBITDU. V souvislosti s tvorbou plánovaného výkazu a ztrát se zohledňují obchodní ukazatele, kdy nejdůležitějším ukazatelem je počet odběrných míst. Plán také obsahuje plánovaný počet zaměstnanců. Kromě těchto ukazatelů je ve střednědobém plánu počítáno i s ukazatelem WACC (13).

Ve střednědobém plánu je také zohledněna míra inflace, daň z příjmů právnických osob a daň z přidané hodnoty jsou uvažovány v zákonem daných sazbách, ze strategického plánu je dán růst tržeb o 2% (13). V tabulce níže uvádím zjednodušený vzhled střednědobého plánu, detailní vzhled střednědobého plánu je v příloze č. I.

Tabulka 2 - Střednědobý plán
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

POČET ODBĚRNÝCH MÍST CELKEM
FTE (přepočtený stav kmenových zaměstnanců)
VÝNOSY
Tržby B2C, B2B, IDS
Výnosy ze skupiny
PROVOZNÍ NÁKLADY
EBITDA
Odpisy na stávajícím a novém majetku
EBIT
Finanční výnosy

Finanční náklady
EBT
Daň z příjmů
EAT
Investice
Rozvojové provozní
Udržovací provozní
Zásoby
Cashové operace
FCF
WACC
Růst
Sazba DPFO, DPH
Míra inflace
Aktivace mezd

2. 11 Roční plán

Sestavuje se na základě střednědobého plánu a poslední známé skutečnosti z předchozího roku. Pokud by zde byla odchylka od střednědobého plánu, musí k ní být řádné důvody. Tento plán se sestavuje s přesností na jednotlivé měsíce dle středisek a jejich odpovědnosti v detailu účtů. Sleduje se zde především výkaz zisku, ztrát a volný cash flow, s tím spojené investice. Roční plán se ve společnosti nazývá budget a má zkratku BG (13).

Tento plán se během roku minimálně dvakrát zpřesňuje forecastama, kde se narovnává roční plán o proběhlou skutečnost a nové parametry trhu. Pokud jsou zde podstatné

odchyly, upravuje se následně zbytek roku, aby byl plán co nejpřesnější. Vedení tak připravujeme na nové podmínky, proč, co a jak se odchýlí od ročního plánu (budgetu). Zároveň zde musí být jasné, proč odchylka vznikla pro další plánování (13).

Plánování probíhá tak, že se ze střednědobého plánu a dat z minulých let připraví podklady. Plánování probíhá top-down, což znamená, že controlling předpřipraví celkové náklady společnosti v potřebném detailu a tyto podklady se konzultují s odpovědnými osobami jednotlivých středisek. Jsou definované mantinely nákladů středisek, které lze překročit jen s opodstatněnými argumenty a s nalezením rezerv v jiných nákladech střediska, případně v kooperaci s ostatními středisky v nákladech ostatních středisek, případně v nalezení nového potenciálu zvýšení tržeb. Podle těchto konzultací jsou definovány cílové a plánované náklady středisek (13).

Plán ovlivňují především tyto externí faktory:

- míra inflace, úroková sazba, monetární a fiskální politika státu, měnové kurzy, nezaměstnanost, saldo veřejného rozpočtu,
- daňová politika, dotace, legislativa regulující podnikání, legislativa ovlivňující obor podnikání,
- nové technologické objevy v oblasti poskytování internetu,
- konkurence, dodavatelé;
- rostoucí požadavky zákazníků na kvalitu (rychlost, kapacita, bezpečnost, plynulost, atd.) poskytovaných služeb (13).

Plán ovlivňují především tyto interní faktory:

- marketingové a distribuční faktory,
- faktory finanční a rozpočtové,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů (13).

2. 12 Obsah ročního plánu

Roční plán sdružuje tyto dílčí plány (13).

2. 12. 1 Obchodní plán

Tento plán vytváří ředitel obchodního oddělení společně s controllerem, zodpovídá za něj ředitel obchodního oddělení, který ho také odsouhlasuje. Vytváří se pomocí dat z minulosti, které se dále aktualizují a odhadují se možné výkyvy (např. sezónní) (13).

V tomto plánu nalezneme, jaké bude mít společnost produkty, kolik bude mít stabilních zákazníků, kolik nových zákazníků a kolik zákazníků odejde. Dále zde najdeme počet odběrných míst společnosti, možné dlužníky nebo změny tarifů nebo možné marketingové akce (13).

Na základě všech výše zmíněných parametrů se doplňují tržby rozdělené dle B2B a B2C klientů a obchodní ukazatele jako počet odběrných míst, churn in a churn out nebo retence (13).

Přesný postup plánování tržeb je takový, že vzhledem k dlouholeté historii společnosti již přibližně známe její náklady, o kterých víme, že jsou nutné pokrýt, což je minimální hranice tržeb, které musíme dosáhnout. Následně investor stanoví cíle tak, aby nejenom pokryl náklady společnosti, ale také dosáhl požadovaného zisku. Od tohoto investorem požadovaného zisku se následně odvíjí možnost expanze na nové trhy, nebo rozšiřování stávající sítě a klientely. Společnosti vydělává jen obchod – poskytování optické sítě, prodej hardware a instalační poplatky na instalování nových zařízení. U klientely B2C musí být instalační poplatky předem dány ve všeobecných podmínkách, protože zákazník je musí před podepsáním kupní smlouvy znát, což souvisí s legislativou. Pro zákazníky B2B je základním dokumentem smlouva, takže zde se vypočítávají skutečné náklady na připojení tohoto klienta a podle těchto nákladů se dále odvíjí také instalační poplatky. Ředitel obchodního oddělení tedy plánuje, jak dosáhnout investorem požadovaných tržeb. Díky předem stanoveným tržbám si spočítá, kolik zákazníků musí přitáhnout a jakou cenu mu tyto zákazníci musí zaplatit. Tato cena je ale limitována i konkurencí, která je na tomto trhu velká. Následuje schůzka s investičním oddělením, kde se řeší, na jaká místa můžeme expandovat. Následně se řeší, jaká je na těchto místech konkurence a jak stanovit cenu a kolik nových zákazníků tímto získáme (14).

Dalším produktem, který společnosti vydělává, je prodej hardware. Zde je technické oddělení schopno zjistit, kolik zákazníků má špatný hardware a proto bude technické

oddělení propagovat a doporučovat nákup nového výkonnějšího hardware. Instalační poplatky jsou plánovány podle počtu nově připojených zákazníků (14).

Ředitel obchodního oddělení zde také plánuje marketingové akce. Nyní má společnost věrnostní program, díky kterému mají zákazníci svůj internet levnější, ale stále musíme pokrýt náklady (14). V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky ročního obchodního plánu, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 3 - Roční plán – Obchodní plán
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

B2C nebo B2B
Báze začátek období
B2C, B2B akvizice
B2C, B2B výpovědi
B2C, B2B pozastaveno
Dlužníci
Churn in %
Churn out %
Tržby B2C nebo B2B (tis. Kč)
Odběrná místa celkem
Tržby B2C celkem
Tržby B2B celkem
Tržby celkem

Kromě výnosů z prodeje služeb, hardwaru a instalačních poplatků si společnosti ve skupině poskytují různé služby. Za tyto služby má Magnalink a. s. také výnosy, které se plánují podle uzavřených smluv mezi společnostmi ve skupině (13).

Výnosy se plánují a následně vyhodnocují za celou společnost bez identifikace středisek (13).

Tabulka 4 - Roční plán - Výnosy ve skupině
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

VÝNOSY VE SKUPINĚ
HELIOS MB s. r. o.
SLA ICT & Security
Celkem HELIOS
CEREROS s. r. o.
SLA Marketing
SLA B2B Sales
SLA Zákaznické služby
SLA Controlling
SLA Investiční výstavba
SLA ICT & Security
SLA Datové služby
SLA Logistika
SLA Pronájem skladu
Celkem CERBEROS
Celkem

2. 12. 2 Plán nákladů

Plán nákladů je souborem ovlivnitelných nákladů plánovaných dle středisek a neovlivnitelných nákladů, konkretizovaných dílčími samostatnými nákladovými plány – personální plán, plán SLA služeb (samostatně pronájem sídla a pronájem automobilů),

úvěrový plán (s dopočtem úrokových nákladů), plán investic (s výpočtem přírůstkových odpisů nového majetku, plán skladu (13).

Za konkrétní ovlivnitelné nákladové položky odpovídají vedoucí jednotlivých středisek. Nákladové položky, které nejsou určeny specifickým střediskům, se dělí dle poměru (např. kancelářské potřeby, voda,...). Ve společnosti se neplánují opravné položky (13).

Ostatní náklady ovlivnitelné – dle jednotlivých středisek; tyto dílčí plány plánují vedoucí jednotlivých středisek s detailem podle účtového rozvrhu. Vzhledem k tomu, že každé středisko má svůj plán, ve kterém se zahrnují jen náklady, které mu přísluší, zjednodušila jsem tuto tabulku do jedné celkové tabulky a vypsala jsem, u kterých středisek se objeví jaké náklady (13). V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky ročního plánu ovlivnitelných nákladů dle středisek, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 5 - Roční plán - Náklady ovlivnitelné
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Účet	Název účtu	Středisko
5xx.xxx	Náklady	20, 30, 40, 50, 60
Ovlivnitelné náklady celkem dle středisek		

Plán nákladů ve skupině – SLA služby se plánují dle plánů od mateřské společnosti. Ceny se většinou nemění, pokud by se některá z položek změnila, mateřská společnost musí poslat tyto změny, aby mohly být zpracovány do podnikových plánů. Tyto služby jsou rozpracovány do detailů. Společnost má v pronájmu i vozidla, náklady na tato vozidla jsou v plánu rozpracovány do detailu konkrétní registrační značky (13).

SLA služby se plánují se dle plánů a smluv s mateřskou společností. Ostatní náklady ve skupině se plánují dle smluv, navýšení o předpokládanou inflaci V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky ročního plánu nákladů ve skupině, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce (13).

Tabulka 6 - Roční plán - Plán nákladů ve skupině
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Společnost	Středisko
Innogy	
Celkem Innogy	
Helios MB	
Celkem Helios MB	
Cerberos	
Celkem Cerberos	
Celkem	

Plán pronájmu aut – společnost si pronajímá vozidla od své mateřské společnosti. Náklady na pronájem vozidel jsou plánovány podle smluv, které jsou s mateřskou společností podepsány, nebo podle plánů mateřské společnosti (13). V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky ročního plánu nákladů na automobily, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 7 - Roční plán - Plán nákladů na automobily
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

SPZ Vozidla	Označení technického objektu	Středisko
Celkem		20
SPZ Vozidla	Označení technického objektu	Středisko
Celkem		30
SPZ Vozidla	Označení technického objektu	Středisko
Celkem		50
SPZ Vozidla	Označení technického objektu	Středisko

Celkem	60
Celkem	

Investiční plán - Odpisy na stávajícím majetku se plánují dle účetnictví, odpisy na novém majetku se plánují dle plánu investic (13).

Úvěrový plán - Finanční výnosy a náklady se plánují podle splátkových kalendářů, do plánu nákladů se promítají nákladové úroky (13).

Plán skladu - Materiál na sklad se plánuje zvlášť, ovlivňuje výkaz cash flow i náklady, není podchycen žádnou analýzou, ale pouze zkušenostmi vedoucího technického oddělení (13).

Plánuje se do detailu účtového rozvrhu, a pokud je třeba, přímo dle analytických účtů (13).

Ostatní náklady neovlivnitelné – plánují se dle jednotlivých středisek do detailu účtového rozvrhu. Vzhledem k tomu, že každé středisko má svůj plán, ve kterém se zahrnují jen náklady, které mu přísluší, zjednodušila jsem tuto tabulku do jedné celkové tabulky a vypsala jsem, u kterých středisek se objeví jaké náklady (13).

Tabulka 8 - Roční plán - Náklady neovlivnitelné
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Účet	Název účtu	Středisko
523100	Odměny členům orgánů obchodní korporace	10
538100	Ostatní daně a poplatky	10, 20
548101	Ostatní nákl.-pojistné	10, 20, 30, 50, 60
548102	Ostatní provozní náklady ostatní	10
551100	Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku	60
551300	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	40, 60

551400	Odpisy drobného dlouhodobého majetku	20, 30, 40, 50, 60
557100	Zúčt. oprávky k oceň. rozdílu k nabyt. majetku	10
562100	Úroky bankovní	10
562300	Úroky z úvěru INNOGY	10
568100	Ostatní finanční náklady	10
Celkem za jednotlivá střediska		

Personální plán - Plánuje ho předseda představenstva společnosti společně s vedoucími jednotlivých středisek, kdy vedoucí středisek řeknou, jestli potřebují nové zaměstnance, nebo kdo by měl být naopak propuštěn, protože není potřebný. Dále se plánují úvazky jednotlivých zaměstnanců (plný úvazek, částečný úvazek, dohody o provedení práce nebo činnosti) a odměny členům orgánů společnosti. Detail tohoto plánu je zpracován pro jednotlivá střediska a poté na jednotlivé potřebné pracovní pozice. Tento plán zahrnuje základní mzdu, zdravotní a sociální pojištění, které platí zaměstnavatel, dále se plánují odměny, stravenky, ostatní zaměstnanecké výhody, dovolené a zkoumá se nemocnost pracovníků (13).

Předseda představenstva společnosti dá jednotlivým vedoucím středisek jejich roční rozpočet, o kterém mohou v době plánování diskutovat, ale základ je daný ředitelem a vedoucí ho nemohou razantně měnit (13).

Tabulka 9 - Roční plán - Personální plán
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Položka	Středisko
Mzdy a odměny	10, 20, 30, 50, 60
Dohody	10, 20, 30, 50, 60
Odměny	10, 20, 30, 50, 60
Sociální a zdravotní pojištění	10, 20, 30, 50, 60

Sociální náklady (stravenky)	10, 20, 30, 50, 60
FTE (přepočtený stav kmenových zaměstnanců)	10, 20, 30, 50, 60
Celkem za jednotlivá střediska	10, 20, 30, 50, 60
Celkové mzdové náklady	

Celkový plán nákladů – jak již bylo napsáno, skládá se z jednotlivých dílčích plánů nákladů, které sumarizuje v jeden výchozí přehlednější plán a sestavuje ho controller. Náklady se plánují upravením ceny o inflaci, nebo zůstanou zachovány z minulých let u položek, které jsou neměnné, nebo podle uzavřených smluv (13). V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky ročního plánu celkových nákladů, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Celkový plán nákladů se skládá z více dílčích plánů – plán pronájmu aut, plán nákladů SLA služeb a přefakturace ve skupině, plán nákladů ovlivnitelných podle jednotlivých středisek (každé středisko má svůj plán nákladů ovlivnitelných), plán nákladů neovlivnitelných (13).

Tabulka 10 - Roční plán - Celkový plán nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Účet	Název účtu
Náklady celkem	

2. 12. 3 Plán investic

Plán investic je rozpracován do detailu jednotlivých technických zhodnocení na stávajícím majetku (udržovací investice) a detailu jednotlivého nového dlouhodobého majetku (rozvojové investice). Aktivace mezd do dlouhodobého majetku probíhá dle jednotlivých investičních akcí. Tato položka se plánuje dle znalostí vedoucího technického oddělení, kolik práce vlastních zaměstnanců bude na akci realizováno. Aktivuje se zhruba 25% celkových mzdových nákladů (včetně odvodů) (13).

Vychází ze strategie (rozvojové investice) a loňských let (udržovací investice), je omezen rozpočtem, který udává mateřská společnost, ředitel obchodního oddělení zváží možnosti expanze a následně podle toho vytvoří obchodní model, na který udělá vedoucí technického oddělení hrubý výpočet investice. Zohledňujeme také to, zda v těchto místech budeme chtít mít optickou síť nebo pouze wifi síť, jestli bude zapojení instalováno přes bezdrátový spoj, který koupíme nebo pronajmeme. V tomto odvětví se musí neustále investovat z důvodu rychlého vývoje nových technologických možností. Kromě expanze se v investičním plánu počítá také s obnovou a opravou stávajícího majetku. Investice jsou plánovány na středisko 40, včetně samostatných investic do ICT a technického vybavení, které mají vlastní investiční kapitoly (13). V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky ročního plánu investic, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 11 - Roční plán - Plán investic
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Celkem optika Hradec Králové
Celkem Optika
Wifi – ČTÚ, údržba
Wifi – posílení sítě
Wifi Celkem
ICT Investice (Software, Hardware)
Auta
Vybavení a nářadí
Celkem investice bez kapitalizace
Nepeněžní investice – kapitalizace
Investice celkem

2. 12. 4 Plán bankovních úvěrů

Tento plán se vytváří podle splátkových kalendářů jednotlivých úvěrů. Slouží především jako podklad pro plánování cash flow a úroků ve výkazu zisku a ztrát je vytvářen s přesností na jednotlivé měsíce (13).

Tabulka 12 - Plán bankovních úvěrů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Společnost poskytující půjčku – popis úvěru
Jistina
Úrok
Celkem
- z toho celkem jistina
- z toho celkem úrok

2. 13 Plán výkazu zisku a ztrát

Vypracování probíhá v programu Microsoft Excel (13). Je sestaven z obchodního plánu a plánu nákladů. V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky plánovaného výkazu zisku a ztráty, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 13 - Roční plán - Výkaz zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT MAGNALINK A. S.
Výnosy
Náklady
EBITDA
Odpisy

EBIT
Finanční výnosy
Finanční náklady
EBT
Daň z příjmů
EAT

2. 14 Plán Cash Flow

Cash flow se plánuje i vyhodnocuje přímou metodou (13).

Příjmy se do výkazu cash flow plánují na základě obchodního plánu dle splatnosti smluv, tyto podklady dodává obchodní ředitel (13).

Výdaje se do výkazu cash flow plánují na základě plánu nákladů, kdy se splatnost nákladů odkládá o měsíc od skutečného vzniku, protože společnost má u většiny dodavatelů nastavenou měsíční splatnost. Doplánují se jistiny z plánu bankovních úvěrů a investiční výdaje na základě plánu investic (13).

V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky plánovaného výkazu cash flow, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 14 - Roční plán - Cash Flow
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Cash Flow
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období
Příjmy provozní
Příjmy z prodeje služeb
Příjmy ze skupiny

Příjmy IDS
Tržby z prodeje majetku
Ostatní příjmy
Výdaje provozní
Peněžní tok z provozní činnosti
Příjmy z prodeje stálých aktiv
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv
Investice dokopy
Příjmy z prodeje finančních investic
Peněžní tok z investiční činnosti
Přijaté půjčky a úvěry
Splátka úroků
Splátka přijatých půjček a úvěrů
Bankovní poplatky
Dopady změn vlastního jmění a peněžních prostředků
Peněžní tok z finanční činnosti
Zvýšení/snížení peněžních prostředků
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období

2. 15 Projednávací cyklus plánu

Controlling připraví návrh, projedná se zástupci středisek a zkompletuje plán, ten odsouhlasí představenstvo společnosti a pokud je v plánu zásadní změna, musí ho odsouhlasit i valná hromada (dvoustupňové odsouhlasení plánu) (13).

2. 16 Reporting

Na základě skutečnosti jsou ve společnosti jsou zpracovávány standardní měsíční reporty na základě proběhlé skutečnosti, které musí být controllerem zpracovány vždy k 15. dni v měsíci. Tyto reporty se v různém detailu následně odesílají do mateřské společnosti a slouží také jako podklady pro řízení k rukám vedení společnosti Magnalink a. s (13).

Měsíční report pro innogy TelNet Holding

Skládá se z několika dílčích informací – informací o počtu odběrných míst (Customer places), tržbách (Revenues), provozních nákladech (OPEX), EBITDĚ, odpisech a amortizaci, EBITu, kapitálových nákladech (CAPEX), a informací o přepočteném počtu kmenových zaměstnanců (FTE). Tyto informace jsou zde uvedeny za aktuální měsíc, dále jsou zde sumarizovány od počátku roku do aktuálního měsíce a za celý rok (13).

V měsíčním reportu najdeme dílčí report tržeb, investic a nákladů za jednotlivá střediska. Controlling dále vypracovává výkaz zisku a ztrát a cash flow v potřebném detailu. Tato data se porovnávají s ročním plánem a forecastem. Na rozdíl od plánu se ve skutečnosti sleduje i bilance a stav pracovního kapitálu (13).

Obchodní oddělení každý měsíc reportuje své výsledky, které se zahrnují následující položky:

Tabulka 15 - Report - Obchodní ukazatele
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

B2C	
# of offtake points	Celková odběrná místa
báze k 1.1.2020	Báze zákazníků k určitému datu
B2C churn-in cumul.	Kumulované číslo zákazníků, kteří přibyli
B2C churn-out cumul.	Kumulované číslo zákazníků, kteří odešli
B2C pozastaveno	Zákazníci, kteří mají pozastavenou službu

churn-in %	Zvýšení počtu zákazníků v procentech
churn-out %	Snížení počtu zákazníků v procentech
B2B	
# of offtake points	Celková odběrná místa
báze k 1.1.2019	Báze zákazníků k určitému datu
B2B churn-in cumul.	Kumulované číslo zákazníků, kteří přibyli
B2B churn-out cumul.	Kumulované číslo zákazníků, kteří odešli
B2B pozastaveno	Zákazníci, kteří mají pozastavenou službu
churn-in %	Zvýšení počtu zákazníků v procentech
churn-out %	Snížení počtu zákazníků v procentech

Obchodní oddělení vypracovává ve svých reportech také obchodní ukazatele za jednotlivé marketingové akce. V současnosti běží akce Hammerhead – klienti, kteří dlouhodobě využívali levné tarify, jsou převedeni na kvalitnější tarify se zvýšením rychlosti internetu za stále zvýhodněnou cenu. Dále je v reportech uvedeno i top 10 největších zákazníků – tyto zákazníci jsou vyhodnocováni na základě nejvyšších tržeb, což by měl controllingový program také umět vyhodnotit (14).

Pohledávky jsou reportovány takto:

Tabulka 16 - Report – Pohledávky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Struktura pohledávek dle splatnosti	Stav k určitému datu		
	Business	Rezidenti	Celkem
Pohledávky ve splatnosti celkem			
Pohledávky po splatnosti celkem			

Pohledávky po splatnosti do 30 dnů			
Pohledávky po splatnosti 31 dnů až 60 dnů			
Pohledávky po splatnosti 61 dnů až 90 dnů			
Pohledávky po splatnosti 91 dnů až 180 dnů			
Pohledávky po splatnosti 181 dnů až 365 dnů			
Pohledávky po splatnosti více jak 365 dnů			
Pohledávky CELKEM			
Doba obratu pohledávek			
% Pohledávek z tržeb			

Pohledávky jsou importovány ručně z programu K2 a ISP admin pomocí salda konkrétních účtů a porovnávají se se stavem k poslednímu dni v předchozím roce (13).

V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky reportovaných investic, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Investice jsou reportovány takto:

Tabulka 17 - Report – Investice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Název akce	Město	ACT 21 YTD	BG 21 YTD	BG 21
Celkem optika				
WIFI Celkem				
ICT investice (Software, Hardware, UPS)				
Auta				
Vybavení / nářadí				

Celkem investice bez kapitalizace				
Nepeněžní investice = kapitalizace mezd				
INVESTICE celkem				

Investice jsou importovány z účetního deníku podle účtu 042 z účetního programu K2. Správnost rozřazení investic kontroluje vedoucí technického oddělení a klíčuje, co se za těmito investicemi skrývá. Investice je nutné především do cash flow rozklíčovat pomocí slučovacího kódu, který zatím není obsažen v účtování v účetním programu, proto se dělá poloautomaticky a u některých operací se musí doplnit ručně podle textu v hlavičce účetního deníku (13).

V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky reportovaného výkazu zisku a ztrát, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Výkaz zisku a ztrát je reportován takto:

Tabulka 18 - Report - Výkaz zisku a ztrát
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	ACT YTD 21	BG YTD 21	FC YTD 21
Výnosy			
Náklady			
EBITDA			
Odpisy			
EBIT			
Finanční výnosy			
Finanční náklady			
EBT			

Daň z příjmů			
EAT			

Pro vytvoření výkazu zisku a ztrát je třeba znát kromě obchodních údajů o tržbách také výnosy ze skupiny a náklady podniku v požadovaném detailu. Tyto tržby, výnosy a náklady ale slouží pouze jako podklad pro výpočet výkazu zisku a ztráty. Výnosy ze skupiny a měsíční náklady controller vyexportovává z účetního programu K2 v potřebném detailu (prvotní doklad, zákazník, číslo účtu v účetnictví včetně analytiky, středisko, kód zakázky a kód 2) do aplikace MS Excel. Toto exportování je však poloautomatické a controller si musí účetní deník přetransformovat, aby měl náhled požadovaných dat (13).

V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky reportovaného výkazu cash flow, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Cash Flow je reportováno takto:

Tabulka 19 - Report - Výkaz Cash Flow
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Cash Flow
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období
Příjmy provozní
Příjmy z prodeje služeb
Příjmy ze skupiny
Příjmy IDS
Tržby z prodeje majetku
Ostatní příjmy
Výdaje provozní

Peněžní tok z provozní činnosti
Příjmy z prodeje stálých aktiv
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv
Investice dokopy
Příjmy z prodeje finančních investic
Peněžní tok z investiční činnosti
Přijaté půjčky a úvěry
Splátka úroků
Splátka přijatých půjček a úvěrů
Bankovní poplatky
Dopady změn vlastního jmění a peněžních prostředků
Peněžní tok z finanční činnosti
Zvýšení/snížení peněžních prostředků
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období

Zdrojem dat pro vypracování cash flow jsou bankovní a pokladní operace v účetnictví v systému K2, které se týkají daného měsíce. Tyto operace se dále rozdělují podle zákazníka, textu, protiúctu, kódu zakázky apod.; některé operace ale musí controller upravovat ručně, protože v K2 není párovací symbol pro příslušnou operaci (13).

Vedoucím jednotlivých středisek je následně reportováno jejich hospodaření, a pokud jsou zde odchylky od plánu, musejí tyto odchylky vedoucí okomentovat a vysvětlit, případně se přijímá opatření pro narovnání v dalších obdobích (13).

2. 17 Forecast

Ve forecastu, který se vytváří 2x až 4x za rok, se plánuje budoucnost dle již známé skutečnosti, jinými slovy, tímto se aktualizuje plán podle známé skutečnosti za daný

rok. Plán se pak přepočítává tak, aby byl aktuální, a porovnává se s plánem, který byl vytvořen pro celý rok. Jedná se o celková data, která jsou složena z dílčích forecastů, stejně jako roční plán. Zdroj dat pro vypracování forecastu je stejný jako u reportů a ročního plánu. Na základě těchto aktuálních dat je přepočítán plán pro daný rok, aby byla zajištěna jeho přesnost (13).

V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky forecastu výkazu zisku a ztrát, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 20 - Forecast - Výkaz zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	FC1 21	BG 21	MTP 21
Výnosy			
Náklady			
EBITDA			
Odpisy			
EBIT			
Finanční výnosy			
Finanční náklady			
EBT			
Daň z příjmů			
EAT			

V diplomové práci uvádím zjednodušený vzhled tabulky forecastu výkazu cash flow, plný rozsah lze vidět v příloze této diplomové práce.

Tabulka 21 - Forecast - Výkaz Cash Flow
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

CASH FLOW	FC1 21	BG 21
-----------	--------	-------

Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období		
Příjmy provozní		
Příjmy ze skupiny		
Příjmy IDS		
Příjmy z prodeje majetku		
Ostatní příjmy		
Výdaje provozní		
Peněžní tok z provozní činnosti		
Příjmy z prodeje stálých aktiv		
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv		
Investice dokopy		
Příjmy z prodeje finančních investic		
Peněžní tok z investiční činnosti		
Přijaté půjčky a úvěry		
Splátka úroků		
Splátka přijatých půjček a úvěrů		
Bankovní poplatky		
Dopady změn vlastního jmění a peněžních prostředků		
Peněžní tok z finanční činnosti		
Zvýšení/snížení peněžních prostředků		
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období		

2. 18 Porovnání plánů a skutečnosti

Prozatím společnost vyhodnocuje absolutní odchylky ve svých celopodnikových reportech. Významné odchylky jsou následně řešeny a narovnávány. V reportech pro jednotlivá střediska jsou porovnávány významné odchylky mezi plánem, forecastem a skutečností. Tyto odchylky jsou dělány absolutně i relativně (13).

2. 19 Současné problémy controllingu v podniku

Ve společnosti se plánuje v programu MS Excel. V tomto programu je málo možností pro křížové kontroly, hůře se dohledávají vazby mezi dílčími plány a celkovým plánem. Proto je plánování náchylné na chybovost a je časově náročné, chybí propojení dílčích plánů s celkovým plánem. Pokud vedoucí dílčích oddělení aktualizují své dílčí plány, nemusí se tato aktualizace v čas dostat ke controllerovi – zde vzniká prostor pro zlepšení spolupráce a komunikace mezi controllerem a vedoucími. Ve společnosti se nedělají měsíční účetní závěrky (musí se vždy aktualizovat celá historie od počátku roku), ze kterých by mohl controlling dále vycházet a systém interního účtování není propracován do patřičných detailů. Dále není ve společnosti zaveden objednávkový systém a z tohoto důvodu se mohou nákladové položky plánovat nepřesně (občas není zachycen již běžící proces nákupu v novém plánu). Společnost je kapitálově náročná, proto nemá téměř žádné variabilní náklady, většina jejích nákladů je fixní podoby (13).

Porovnání plánu se skutečností se provádí každý měsíc, případně dle potřeby. Je třeba ho propracovat do detailnějšího rozpracování, je nutné zavést ve společnosti systém, kterému budou stejně rozumět jak vedoucí středisek, ale i top management a controller, aby byly zajištěny, zachyceny a včas odhaleny případné odchylky (13).

Dalším problémem v plánování společnosti je častá změna strategického plánu – z důvodu změny vlastníka, kdy strategii určuje převážně mateřská společnost. Tato změna se dále odráží i ve střednědobém a ročním plánu, které se z tohoto důvodu musí aktualizovat – tento problém byl výjimečný, daný aktuální situací a není důvod ho řešit a systematizovat (13).

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Jak již bylo popsáno v analytické části, využití controllingu v podniku je možné vylepšit mnoha kroky. Pravděpodobně nejkomplexnějším řešením mezer v systému controllingu je zavedení jednotného controllingového systému, který řízení v podniku propojí a zlepší. Protože strategický plán určuje převážně mateřská společnost, do tohoto systému ho nebude zahrnovat, bude se počítat s tím, že bude jako rámec implementován do tohoto systému. Mateřská společnost neudává, který systém by si Magnalink a. s. měl pořídit, proto se tento systém pokusím navrhnout tak, aby vyhovoval potřebám společnosti, ale také potřebám matky a odstranil mezery v systému controllingu.

3. 1 Požadavky na systém controllingu

Systém controllingu by měl odpovídat požadavkům společnosti, vzhledem k výše napsanému, by se do systému měl snadno implementovat strategický plán (zjednodušený, sumarizační), který pro společnost vytvořila mateřská společnost. Tento plán by se měl poté dát dále rozpracovat na střednědobý plán, který bude limitován strategickým plánem a roční plán, který bude limitován střednědobým plánem. Tímto by se měly zajistit také křížové kontroly mezi celkovými plány.

Dále by tento systém měl zajistit propojení dílčích plánů jednotlivých oddělení s celkovými plány, což by mělo zrychlit informovanost o změnách nebo odchylkách v plánech. Proto by měli mít kromě controllera do systému přístup i řídicí pracovníci jednotlivých oddělení a předseda představenstva společnosti (s omezením práv editace). Tento systém by měl být intuitivní, aby s ním uměly zacházet všechny zainteresované strany, které z něj potřebují čerpat informace.

Požadavky na systém controllingu pak byly zpracovány společně controllingem, vedoucími jednotlivých středisek a top managementem.

Další nedílnou součástí je implementace účetních dat z programu K2 do controllingového programu pro zjištění odchylek od plánování. Pro zaznamenávání dat o zákaznících se využívá systém ISP admin, ze kterého by tyto data měla také být snadno implementována do controllingového systému. V tomto případě se jedná především o počet odběrných míst podle jednotlivých zakázek a ceny za poskytovanou

službu. Systém by měl být propojený se všemi ostatními programy ve společnosti a měl by si intuitivně vytahovat potřebná data. Tuto funkci by mohlo zajistit API prostředí, což je naprogramovaný systém, který umožňuje komunikovat mezi různými systémy. Toto prostředí by mělo automaticky posílat data z jednoho programu do druhého, jde tedy primárně o zajištění převodu dat mezi dvěma systémy, což ušetří mnoho práce.

Požadavky obchodního oddělení: Controllingový program by měl umět intuitivně predikovat tržby a vyhodnocovat požadavky klientů. Tento program by dále měl vyhodnocovat obchodní ukazatele jako je churn in, churn out, rentence a loajalitu zákazníků. V případě odchylek by měl tyto odchylky vyhodnotit a upozornit na ně automaticky, aby s tím obchodní oddělení mohlo dále pracovat. Kromě těchto ukazatelů by měl také vyhodnocovat chování zákazníků u jednotlivých investičních akcí a algoritmem zjistit, zda zajistí větší příliv zákazníků. Tento controllingový systém by měl tedy umět pracovat s měkkými i tvrdými daty, zkombinovat je a udělat vyhodnocení chování zákazníků pro predikce chování zákazníka v budoucím období. Další součástí programu by mělo být vyhodnocení nových příležitostí trhu, které program na základě zadaných hodnot automaticky spočítá, při tomto výpočtu musí program počítat s podmínkami této investice (14).

Požadavky technického a ICT oddělení: Vytváření investičních projektů na základě predikcí obchodního oddělení a podle požadavků obchodního oddělení, porovnání možných variant investice (např. jestli se vyplatí do tohoto místa dodělovat optický kabel, nebo jen bezdrátový spoj, který se koupí nebo pronajme a jaká tam bude konkurence). Když už je znám směr expanze, musí tento controllingový program umět spočítat hrubou investici a následné výdaje, podle místa umístění optického kabelu nebo bezdrátového spoje, např. pronájem plochy nebo energie, které toto zařízení spotřebuje. Dále by měl program umět spočítat a naplánovat nutné investice na další období podle zastarávání majetku, které je znát například v odpisech. Také by zde měla být jasně vidět omezení investičních nákladů shora, dle ročního plánu a automatické vypočítání, kolik můžeme do dané lokality ještě investovat dle plánu. Pomocí spárování ISP adminu, docházkového programu a účetního programu, by měli být v controllingovém programu vidět i informace o tom, kolik technici stráví času na opravách již stávajícího majetku, u klientů a kolik stráví na výstavbách nových investic (15).

Požadavky obecné: Program by měl zajistit projektové a zakázkové řízení, rozdělení nákladů a výnosů na zakázky, provázání obchodu, investic, technického oddělení a controllingu. Dále výpočet návratnosti investice, počítání s různými variantami investice, aby o tom bylo povědomí napříč celou společností a samostatné hodnocení jednotlivých zakázek a investic. Potřebné je také automatické spárování nákladů a výnosů podle jednotlivých investičních aktivit a lokalit a vypočítání výsledku hospodaření podle těchto aktivit. Program musí umět vyhodnocovat měnové i výkonové jednotky (např. kilometry, hodiny, apod.) a spojit tyto informace dle zakázek nebo např. služebních cest (13).

Požadavky controllingu:

Základním požadavkem je intuitivní plánování, které se nebude odvíjet pouze od skutečnosti z minulého roku, ale také podle informací a požadavků na plán, které zadá uživatel. Program by měl umět plánovat, jak shora dolů, tak ze zdola nahoru. Uživatel by si měl také moci zadat v jakém detailu chce tyto informace mít (např. mzdové náklady rozdělit jednou částkou na jednotlivá střediska, není potřebný větší detail). Controllingový systém by měl mít tedy flexibilní výstupy, aby si mohl uživatel nadefinovat v jakém detailu a jaké informace potřebuje, například výběrem z několika možností a formátů. Dále by zde měla být možnost uvést různá data skutečností, plánů a modelů, porovnat je a vypočítat případné odchylky. Dalšími požadavky jsou schopnost vytvářet grafy nad celým programem, automatické naplnění dat plánů, očekávané skutečnosti a jejich vzájemné porovnání, vyhodnocování odchylek, upozorňování na odchylky, které budou pod nebo nad uživatelem zadanou hranici dle jednotlivých položek (13).

Program by měl automatizovat vytváření měsíčních reportů pro mateřskou společnost, v zadaný den stáhne účetní deník, intuitivně dle informací z účetnictví zadá náklady a výnosy dle jednotlivých středisek a zakázek, vytvoří v potřebném detailu výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a rozvahu. Program by měl také umět pracovat s aktuálními informacemi o obchodních záležitostech a spočítat významné obchodní ukazatele (13).

Je třeba střednědobý plán poté utvářet dle posledního známého roku, podle zadaných kritérií, které jsou v souladu se strategickým plánem, přičemž lze očekávat jejich vývoj, který je popsán těmito kritérii (například fixní náklady plánovat pomocí inflace, udržovací investice dle odpisů majetku podle jeho zastarávání, apod.) (13).

3. 2 Roční plán

Roční plán je složený z několika dílčích plánů, controllingový software pak musí zajistit provázanost těchto dílčích plánů s celkovým plánem. Jde proti skutečnosti, řekne si celoroční základ a rozpadá se dle jednotlivých parametrů.

3. 2. 1 Plán výnosů

Plán výnosů se skládá z plánu tržeb a výnosů ve skupině. Plán tržeb by se měl tvořit podle dat z minulosti, která se budou dále aktualizovat a odhadovat možné výkyvy (např. sezónnost). Tyto data by si měl controllingový systém brát z programu ISP admin a dále s nimi pracovat, především pak vyhodnocovat obchodní ukazatele a loajalitu zákazníků. Kromě tohoto by měl program vyhodnotit investiční akce a algoritmem zjistit, jaký bude příliv zákazníků z těchto investičních akcí, podle zadaných parametrů (velikost investiční akce, kolik zákazníků tímto získáme, jaké jsou možnosti této investiční akce – zda je lepší připojit klienty přes optickou síť nebo je připojit přes vlastní optický kabel). Controllingový program by si pro výpočet plánu měl umět vzít data z minulosti – tzn. tržby minulého období, churn in, churn out, akvizice a výpovědi a na základě těchto dat stanovit budoucí tržby za jinak nezměněných podmínek. Nicméně cíle, kterých společnost musí dosáhnout udává mateřská společnost, proto by měl controllingový program umět spočítat, co musí společnost udělat, aby těchto cílů dosáhla (např. musí mít tržby ve výši 45 milionů a proto musí mít určitý počet zákazníků za určitou cenu, což by si měl uživatel moci nadefinovat sám), zde by to měla porovnat s plánem, pokud bychom počítali neměnné podmínky a určit kolik zákazníků musí společnost mít, aby svých cílů dosáhla a na základě toho určit, kolik odběrných míst musí společnost získat.

V momentě, kdy se zjistí, kolik odběrných míst musí společnost získat, se musí program zaobírat možnými investicemi dle zadaných parametrů, z tohoto investičního plánu si

pak program musí vzít kolik zákazníků díky těmto investičním akcím přibude a dopláňovat tržby dle nových zadaných parametrů.

Jak již bylo řečeno, společnost má také výnosy z poskytování služeb ve skupině, tyto výnosy se mohou plánovat podle dat z minulosti, která budou upravena podle zadaných hodnot inflace a podle parametrů ve smlouvě a uživatel si je bude moci upravit, popřípadě přidat novou výnosovou položku.

3. 2. 2 Plán nákladů

Ve společnosti se plánují náklady top-down, máme částku celkových nákladů, která se pak rozděluje na jednotlivá střediska. Jsou dílčí plány, které se plánují centrálně – pronájem automobilů, SLA služby, mzdy. Nedílnou součástí jsou ale také náklady, které se musí plánovat do detailu jednotlivých středisek. Proto by měl program umět plánovat také střediskové náklady a zobrazovat je v detailu. Tyto detaily by mělo jít vyfiltrovat, abychom například viděli pouze náklady jednoho střediska. Přičemž by si měl uživatel zadat, zda a jakým způsobem chce jednotlivé náklady plánovat. Program si tak musí vzít data z minulosti a upravit je podle uživatelských přání. Náklady by se měly plánovat upravením ceny o inflaci, nebo zůstanou zachovány z minulých let u položek, které jsou neměnné, nebo podle uzavřených smluv, kdy si bude moci uživatel zadat jejich hodnoty. Vzhledem k rozdílným nákladům by v programu měli být i dílčí plány nákladů – plán nájmu automobilů (v detailu jednotlivých SPZ uvedených v účetním systému v kódu 1a), SLA služby (v detailu o jakou službu se jedná), plány ovlivnitelných a neovlivnitelných nákladů (v detailu na střediska).

3. 2. 3 Plán investic

Tento plán by mělo jít omezit shora podle rozpočtu, který udává mateřská společnost. Pro tento plán by měl controllingový program umět vyhodnocovat různé varianty investičních projektů (např. jestli se nám vyplatí do tohoto místa dodělavat optický kabel, nebo jen bezdrátový spoje, který koupíme nebo pronajmeme a jaká tam bude konkurence) a vypočítat hrubou investici a následné výdaje na základě zadaných hodnot z predikcí obchodního oddělení. Z výše uvedených údajů by pak program měl vyhodnotit investici a vypočítat její zisk.

Kromě plánování nových investic, by měl program umět intuitivně spočítat nutné investice do stávajícího majetku na další období podle zastarávání majetku, které je vidět např. v odpisech.

3. 2. 4 Personální plán

V tomto plánu potřebuje uživatel zadávat hodnoty hrubé mzdy a variabilní složky mzdy včetně odvodů ručně. Pro výpočet hrubé mzdy, stravenek apod. by měl program mít zabudované automatické kalendáře a vypočítat celkovou částku pro jednotlivá střediska. Uživatel by měl mít možnost do tohoto plánu zasahovat ručně, aby bylo možné přidávat nové pracovníky a zadávat hodnoty.

3. 2. 5 Plán bankovních úvěrů

V tomto plánu je třeba, aby bylo možné naimportovat hodnoty z minulých let, není třeba, aby to bylo automatické, jen aby program zachovával čas a aby byla data z tohoto plánu převedena do příslušných celkových výkazů – výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

3. 3 Střednědobý plán

Střednědobý plán se plánuje podobně jako roční plán jen s menší přesností, uživatel by si měl tedy moci zadat, jak se budou hodnoty počítat – zvýší se o inflaci, zůstanou zachovány, nebo je uživatel zadá ručně, popřípadě budou vycházet z jiného dílčího plánu. Investice by se měly plánovat individuálně a detailněji v dílčím plánu, musí zde být rozdělen rozpočet na rozvoj IT i technologických investic a rozpočet na udržovací investice stávajících zařízení. Tyto se budou plánovat zvlášť a uživatel by si měl mít možnost navolit, jak tyto investice bude plánovat a popřípadě zadávat ručně jejich hodnoty. Vzhledem k tomu, že jsme zatím v útlumových strategiích, investice se ve střednědobém plánu plánují procentem z tržeb. Ve střednědobém plánu se počítá také volné cash flow, proto je důležité, aby controllingový program uměl tento ukazatel vypočítat. Důležitým ukazatelem je také WACC a aby ho program ze zadaných hodnot vypočítal. Je zde třeba ručně zadávat míru inflace, daň z příjmů právnických osob a daň z přidané hodnoty.

3. 4 Forecast

Data by se z ostatních programů ve společnosti měla do controllingového programu načítat pomocí API prostředí k určitému datu, např. ke každému 15. v měsíci.

Z programu ISP admin, který má k dispozici obchodní oddělení pro sledování zákazníků by se měla načítat měkká i tvrdá data o zákaznících. Tato data musí být pak rozdělena do stejného detailu jako v ročním obchodním plánu.

Pro sledování technických zásahů u klientů a technických zásahů na novém nebo stávajícím majetku by se měla spárovat data z docházky jednotlivých techniků, programu ISP admin, kde je možné vidět, ke kterému klientovi, který technik jel a přibližná doba strávená u klienta, aby bylo možné vypočítat náklady. Čas, který technik stráví opravou a údržbou, které provádí na stávajícím majetku nebo technickým zhodnocením na stávajícím nebo novém majetku by se pak do controllingového programu měl načítat z docházkového systému po odečtení času u klientů, který je možné spárovat podle programu ISP admin.

Zda je naplněn investiční plán lze sledovat pomocí položek aktivace a účtu 042 v účetnictví, bohužel tato data zatím nejdou z účetního programu exportovat automaticky, proto by se měly do programu naimportovat pouze případy z účetního deníku z tohoto účtu a investice by se dále měly zpřesnit ručně.

Z účetního programu by se měla načítat data z účetního deníku, která se následně budou kumulovat do potřebného výkazu v potřebném detailu, který můžete vidět v příloze XV. Zde by jako neměnné parametry, které musí zůstat zachovány z účetního programu měly vstupovat střediska, účtování, zakázka, kód 2, zákazník a typ zákazníka.

Naopak parametry, které si uživatel bude moci navolit, bude detail forecastu, např. zda potřebuje data za všechna střediska, nebo naopak pouze za jedno středisko, nebo zda chce vidět detail nákladů na automobily dle jejich registračních značek, nebo pouze jejich souhrnné náklady. Takto by to mělo být i se zákazníky, může zde být vidět detailní soupis zákazníků (jmenovitě), nebo pouze typ zákazníka (např. souhrn za B2B celkem). Uživatel by si měl volit i časové období, za které bude tento forecast zpracován. Výrazné zlepšení by pak měl controllingový systém přinést především

v automatickém zapisování dat a možnosti rozklíčovat si informace dle potřebného detailu. Dalším přínosem controllingového programu by mělo být automatické porovnání forecastů s plánem a upozorňování na výrazné odchylky skutečnosti od plánů. Forecast by se měl podle trendů minulého měsíce dále dle zadaných parametrů přepočíst pro zbytek roku.

3. 5 Měsíční reporty

Pro měsíční reporting je od systému vyžadováno, aby se zde shromažďovala data ze všech systémů ve společnosti a aby tyto data uměl program také vyhodnotit oproti forecastu nebo plánu na daný rok.

Obchodní ukazatele by se měly exportovat ze systému ISP admin a K2 a dále by je měl umět controllingový program vyhodnocovat a přetransformovat do potřebné podoby. Odděleně by měl program vyhodnocovat také tržby z marketingových akcí, které se rozlišují pomocí štítků v programu ISP admin. U marketingových akcí je také důležité, aby se obchodní oddělení zjistilo odkud se zákazník o této akci dozvěděl, což je uvedeno v ISP adminu, tyto data je také třeba, aby uměl controllingový program vyhodnotit. Vzhledem k tomu, že zde budou sloučená data z obou programů, ve kterých jsou data o zákaznících neměl by být pro program problém automaticky vyhodnotit top 10 zákazníků za daný měsíc.

Pohledávky jsou uvedeny v programu ISP admin i K2. Exportovat by se pak měly přes saldo účtů a API prostředí v potřebném rozdělení podle data splatnosti (nebo po splatnosti), což by měl umět controllingový program automaticky vyhodnotit a rozdělit. Spočítat by pak měl i dobu obratu pohledávek.

Investice se zjišťují z účetního deníku z účtu 042, bohužel účetní program K2 zatím nemá dostupné kódy, podle kterých by se tyto data mohla exportovat automaticky, protože informace o rozdělení majetku jsou v textu, který je jako parametr pro párování nevhodný. Tyto investice se před reportováním mateřské společnosti kontrolují s vedoucími technického a IT oddělení, je nutné je moci upravovat, proto by se měly do programu naimportovat pouze případy z účetního deníku z tohoto účtu a investice by se dále měly zpřesnit ručně. Požadavkem vedoucích technického i IT oddělení je omezení investičních nákladů shora dle ročního plánu a automatické vypočítání, kolik můžeme

do dané lokality investovat. Bylo by také dobré, aby se spároval program ISP admin, docházkový program i controllingový program, abychom v controllingovém programu mohli vidět kolik času stráví technici u klientů, na opravách již stávajícího majetku, nebo na výstavbách nových investic. Je tedy třeba aby program počítal i s výkonovými jednotkami (např. kilometry, hodiny) a spojil je s měnovými jednotkami.

Pro reportování výnosů ze skupiny a nákladů je třeba, aby se z programu K2 načítala data z účetního deníku, která se budou kumulovat do výkazů podobně jako u forecastů. Zde by jako neměnné parametry, které musí zůstat zachovány z účetního programu měla vstupovat střediska, účtování, zakázka, kód 2, zákazník a typ zákazníka, aby šlo tyto operace v případě potřeby lépe rozklíčovat.

V účetním programu K2 bohužel zatím není žádný funkční parametr, kterým by se mohly spárovat faktury s jejich platbou, proto se přímý cash flow musí dělat ručně. Je tedy důležité, aby se do programu nahrály alespoň informace o fakturách a údaje o pohybu na bankovním účtu a pokladně.

Pro reporting je tedy důležité, aby nevznikaly chyby z důvodu duplicitních dat. Je nutné, aby se data exportovala automaticky nebo alespoň poloautomaticky a aby byla tato data provázaná, což vyžaduje i podporu účetního programu, která zatím není z technických důvodů programu K2. Pokud by chyby vznikly, měly by jít ručně upravit.

3. 6 Odchylyky

Vzhledem k tomu, že ve společnosti není zaveden kvalitní systém kontroly, měl by se v controllingovém programu zavést, je třeba zjistit kvantitativní a kvalitativní odchylyky výnosů a nákladů. Podkladem by pak měla být data v controllingovém systému, především výkaz zisku a ztráty z plánu, forecastů (přepočtené skutečnosti) a skutečnosti v měsíčních reportech. Je třeba, aby tyto odchylyky systém počítal automaticky každý měsíc k určitému dni v měsíci (nebo na vyžádání uživatelem). Po programu je požadováno, aby odchylyky počítal relativně i absolutně a aby bylo možné si relativní odchylyky omezit shora i zdola pro jednotlivé položky, aby systém okamžitě upozorňoval na nadlimitní odchylyky, aby mohly být řešeny a narovnány. Dále je nutné, aby tyto odchylyky byly za celou společnost, ale i za jednotlivá střediska.

3. 7 Kritéria pro výběr controllingového software

V této části sumarizuji požadavky společnosti na controllingový systém a ohodnotím je na základě důležitosti pomocí kvantitativního zhodnocení. Tyto požadavky jsou detailně rozepsány v předchozích kapitolách mé diplomové práce.

Váhy byly konzultovány s controllerkou a následně určeny takto:

Tabulka 22 - Kritéria pro výběr controllingového software
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13))

Požadavek	Váha
Plánování top-down, bottom-up	19
Predikce tržeb i nákladů, vyhodnocování a predikování požadavků klientů na základě měkkých i tvrdých dat, obchodní ukazatele	10
Reporting (včetně sestavení cash flow přímou i nepřímou metodou)	14
Forecast	12
Nastavitelnost uživatelem (možnost volby detailu výstupu, různé dimenze, uzamykatelnost)	17
Vyhodnocování dat (odchyly relativní i absolutní, rozpad na cenové i množství vlivy)	10
Cena controllingového systému	18
Celkem	100

Cenový interval byl stanoven v rozmezí od

- od 0 do 100 tis. Kč (hodnoceno 18 body),
- od 100 tis. Kč do 500 tis. Kč (hodnoceno 12 body),
- od 500 tis. Kč do 1 mil. Kč (hodnoceno 6 body),
- interval od 1 mil. Kč a výše hodnocen 0 body.

3. 8 Hodnocení dodavatelů controllingového software

V této části mé diplomové práce provedu zhodnocení několika dodavatelů controllingového software na základě kvantitativního zhodnocení jednotlivých požadavků, vybrány budou programy s nejvyšším hodnocením, nicméně na konečném výběru bude mít také velký podíl cena controllingového systému. Cena je zatím známa pouze jako interval.

Oslovila jsem společnosti GIST s. r. o. se sídlem v Hradci Králové, ALTEC a. s. se sídlem ve Dvoře Králové nad Labem, SoftGate Systems s. r. o. se sídlem v Hradci Králové, ATLAS CONSULTING spol. s. r. o. se sídlem v Ostravě, ADASTRA s. r. o. se sídlem v Praze, ABRA Software a. s. se sídlem v Praze, Komplexní informační technologie s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích. Výsledky poptávky jsou vidět v tabulce a textu níže.

Tabulka 23 - Hodnocení dodavatelů controllingového software
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (16, 17, 18, 19))

Požadavek	D1	D2	D3	D4
Plánování	ANO	NE	ANO	ANO
Predikce tržeb a nákladů	ANO	NE	ANO	NE
Reporting	ANO	ANO	ANO	ANO
Forecasting	ANO	NE	ANO	NE
Nastavitelnost uživatelem	ANO	NE	ANO	NE
Vyhodnocování dat	ANO	NE	ANO	ANO
Cena (v tis. Kč)	250 – 500	-	500 +	-
Celkem	94	14	88	44

D1 – GIST s. r. o. – Splňuje veškeré požadavky, mají systém opravdu propracovaný, využitelnost tohoto software by mohla být pro společnost přínosná, systém má i nadstandartní funkce, které by mohli být pro společnost prospěšné (16). Cena je oproti

konkurenci nižší. Společnost má dlouholeté zkušenosti v poskytování controllingového software (byla založena v r. 1994), takže se tento software dlouhodobě vyvíjí dle požadavků zákazníků, a proto je velmi dobře propracovaný. Společnost získala nejlepší hodnocení.

D2 – ALTEC a. s. (program APIS) - Splňuje pouze funkci reportování, proto byl tento program z výběru vyloučen (17).

D3 – SoftGate Systems s. r. o. – Program je vytvořen na míru dané společnosti, což znamená, že jeho realizace bude dražší, nicméně si společnost může zvolit, co od tohoto programu potřebuje (18). Společnost je konkurentem GISTU, ale nemá tak dlouholeté zkušenosti s vývojem controllingových software. Vzhledem k tomu, že je program vytvářen na míru dané společnosti je cena vyšší než u konkurence.

D4 – ATLAS CONSULTING spol. s. r. o. (program EQUANTA) – tento systém je zaměřený především na vyhodnocování finančních ukazatelů a finanční analýzu (19). Pro společnost je tento systém nevyhovující, protože potřebuje program zaměřený na controlling. Z těchto důvodů byl z výběru vyřazen. Umí plánovat a predikovat, reportovat a vyhodnocovat v detailu finančních ukazatelů, nikoliv však v detailech daných položek.

Pro výběr jsem uvažovala s více společnostmi, které jsem kontaktovala s požadavkem, zda splňují kritéria výběru controllingového software, ale bohužel jsem nedostala odpověď ve stanoveném termínu. Z tohoto důvodu byly z výběru vyřazeny.

Tato diplomová práce slouží jako podklad pro pořízení controllingového systému. Cenové nabídky zatím nejsou přesně známy, protože tyto jsou individuální a záleží na jednání mezi vedením podniku a poskytovatelem programu. Z časových důvodů nebyl schválen ani projednán výběr poskytovatele controllingového programu, proto nemohu napsat, který program byl zvolen. Časová náročnost implementace tohoto programu by měla být okolo jednoho čtvrtletí.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zanalyzovat, popsat a vyhodnotit využití controllingu ve vybraném podniku a navrhnout možnosti jeho zlepšení. V analýze současného stavu bylo zjištěno, že software, který společnost používá pro svůj controlling je naprosto nevyhovující, protože zde chybí křížové kontroly mezi plány. Data se musejí do tohoto software implementovat ručně a proto je controlling v podniku velice časově náročný a náchylný na lidské chyby. Pro zlepšení současné situace jsem navrhla koupit controllingový program, který odstraní nedostatky současného controllingu v podniku a urychlí jeho proces.

První, teoretická část mojí diplomové práce měla za úkol vysvětlit teoretické poznatky, které se týkají controllingu. Vzhledem k tomu, že ve své diplomové práci navrhuji celkem komplexní řešení byly zde rozebrány veškeré nutné pojmy, které jsem použila v návrhové části. Od samotného vysvětlení, co znamená controlling, až po podporu controllingu výpočetní technikou a implementaci daného software.

Druhá, analytická část mojí diplomové práce obsahuje popis mnou vybrané společnosti poskytující služby v oblasti poskytování internetu pomocí bezdrátové i optické technologie. Popsány byly základní údaje včetně organizační struktury, účetních metod i středisek společnosti. Detailně popsán a analyzován byl i systém controllingu v podniku, způsob sestavení střednědobého i ročního plánu, forecastu i reportingu na základě dat ze stávajícího controllingového software. Následně byly z této analýzy popsány nedostatky systému controllingu v podniku.

Třetí, návrhová část mé diplomové práce vychází z analytické části mé diplomové práce. Z analýzy nedostatků systému controllingu v podniku, byly vytvořeny návrhy na jeho zlepšení. Zlepšení využití controllingu v podniku by měl přinést controllingový software, který odstraní chyby v současném systému controllingu. Díky tomuto softwaru by měly být odstraněny nedostatky v podobě křížových kontrol mezi plány, měla by být zajištěna časová úspora při exportování dat a tím by měla být zajištěna jejich větší využitelnost. Díky tomuto controllingovému softwaru by měla být zajištěna informovanost o hospodářských výsledcích napříč celou společností a tím by mělo dojít k včasnému odhalení odchylek. Součástí mé návrhové části je také výběr poskytovatelů

controllingového softwaru, nicméně konečný poskytovatel nebyl vybrán. Společnosti jsem navrhla více poskytovatelů controllingového systému, tyto následně projdou užším výběrem, aby byl vybrán jeden poskytovatel controllingového systému, od kterého se tento controllingový systém následně koupí.

Konečný poskytovatel controllingového softwaru bude vybrán plným využitím mé diplomové práce, po projednání bližších informací s poskytovateli. Moje diplomová práce tak slouží jako podklad pro výběr controllingového systému, který zefektivní rutinní controllingové procesy ve společnosti a uvolní kapacity pro cílené řízení ziskovosti, cash flow i bilančních položek.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7357-918-0.
- 2) MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. : il. ISBN 978-80-7380-049-9.
- 3) KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.
- 4) ESCHENBACH, Rolf, Stefan GÜLDENBERG a Werner HOFFMANN. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- 5) *ControllingWiki: Controller* [online]. 2020 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Controller>.
- 6) VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- 7) HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- 8) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=178407&typ=PLATNY>
- 9) *Magnalink* [online]. © 2020 - CS Technologies s.r.o. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.magnalink.cz/>
- 10) *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. Ministerstvo financí ČR, Copyright © 2021 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=27547469&jazyk=cz&xml=1
- 11) *EUROPEAN CENTRAL BANK: Euro foreign exchange reference rates* [online]. Copyright 2021, 2021 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z:

https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/index.en.html

12) SENIOR SPECIALISTA CONTROLLINGU. *Re: Informace pro diplomovou práci* [e-mailová komunikace]. 17. 02. 2021 09:11 [cit. 2021-5-15].

13) SENIOR SPECIALISTA CONTROLLINGU. *Controlling v podniku* [ústní sdělení]. Magnalink a. s. Pražská třída 485/3, Hradec Králové. 24. 03. 2021

14) OBCHODNÍ ŘEDITEL SEGMENTU B2C A B2B. *Tvorba a zlepšení tvorby obchodního plánu* [ústní sdělení]. Magnalink a. s. Pražská třída 485/3, Hradec Králové. 26. 03. 2021

15) VEDOUCÍ TECHNICKÉHO ODDĚLENÍ. *Tvorba a zlepšení tvorby investičního plánu* [ústní sdělení]. Magnalink a. s. Pražská třída 485/3, Hradec Králové. 26. 03. 2021

16) OBCHODNÍ MANAŽER. *Poptávka po controllingovém software* [telefonické sdělení]. GIST s. r. o. Collinova 421, Hradec Králové. 10. 05. 2021

17) OBCHODNÍ MANAŽER. *Poptávka po controllingovém software* [telefonické sdělení]. ALTEC a. s. Poděbradova 2014, Dvůr Králové nad Labem. 10. 05. 2021

18) JEDNATEL SPOLEČNOSTI. *Poptávka po controllingovém software* [telefonické sdělení]. SoftGate Systems s. r. o. Vážní 531, Hradec Králové. 10. 05. 2021

19) OBCHODNÍ MANAŽER. *Poptávka po controllingovém software* [telefonické sdělení]. ATLAS consulting spol. s. r. o. Výstavní 292 /13, Ostrava. 10. 05. 2021

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BG – Roční plán

MTP – Střednědobý plán

FC – Forecast

YTD – Od začátku roku do teď

ACT – Skutečnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Controlling jako štábní útvar	19
Obrázek 2 - Controlling jako liniový útvar.....	20
Obrázek 3 – Schéma členění odchylek.....	29
Obrázek 4 - Postup implementace vhodného controllingového software	32
Obrázek 5 - Vypracování konceptu systému controllingu	34
Obrázek 6 - Organizační struktura	39
Obrázek 7 - Organizační struktura ekonomického oddělení	40
Obrázek 8 - Organizační struktura technického střediska	40
Obrázek 9 - Organizační struktura ICT střediska	41
Obrázek 10 - Organizační struktura obchodního oddělení	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Střediska společnosti	42
Tabulka 2 - Střednědobý plán	45
Tabulka 3 - Roční plán – Obchodní plán.....	49
Tabulka 4 - Roční plán - Výnosy ve skupině.....	50
Tabulka 5 - Roční plán - Náklady ovlivnitelné.....	51
Tabulka 6 - Roční plán - Plán nákladů ve skupině.....	52
Tabulka 7 - Roční plán - Plán nákladů na automobily	52
Tabulka 8 - Roční plán - Náklady neovlivnitelné	53
Tabulka 9 - Roční plán - Personální plán	54
Tabulka 10 - Roční plán - Celkový plán nákladů	55
Tabulka 11 - Roční plán - Plán investic	56
Tabulka 12 - Plán bankovních úvěrů.....	57
Tabulka 13 - Roční plán - Výkaz zisku a ztráty.....	57
Tabulka 14 - Roční plán - Cash Flow.....	58
Tabulka 15 - Report - Obchodní ukazatele.....	60
Tabulka 16 - Report – Pohledávky.....	61
Tabulka 17 - Report – Investice.....	62
Tabulka 18 - Report - Výkaz zisku a ztrát.....	63
Tabulka 19 - Report - Výkaz Cash Flow	64
Tabulka 20 - Forecast - Výkaz zisku a ztráty	66
Tabulka 21 - Forecast - Výkaz Cash Flow	66
Tabulka 22 - Kritéria pro výběr controllingového software	78
Tabulka 23 - Hodnocení dodavatelů controllingového software	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I - Střednědobý plán	I
Příloha II - Roční plán – Obchodní plán	V
Příloha III - Roční plán - Plán nákladů na automobily.....	VII
Příloha IV - Roční plán - Plán nákladů ve skupině.....	VIII
Příloha V - Roční plán - Plán ovlivnitelných nákladů dle středisek	IX
Příloha VI - Roční plán - Plán celkových nákladů.....	XI
Příloha VII - Roční plán - Plán investic	XIV
Příloha VIII - Roční plán - Výkaz zisku a ztráty	XVII
Příloha IX - Roční plán - Výkaz cash flow.....	XIX
Příloha X – Report – Investice.....	XXII
Příloha XI - Report - Výkaz zisku a ztrát	XXIV
Příloha XII - Report - Výkaz cash flow.....	XXVI
Příloha XIII - Forecast - Výkaz zisku a ztrát.....	XXIX
Příloha XIV - Forecast - Výkaz cash flow.....	XXXI
Příloha XV - Report, Forecat - Výkaz zisku a ztrát - import dat z účetnictví	XXXIV

PŘÍLOHY

Příloha I - Střednědobý plán

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

POČET ODBĚRNÝCH MÍST CELKEM
- odběrná místa B2C
- odběrná místa B2C „dokopy“
- počet odběrných míst B2B
Zisk na jednotku B2C (APRU B2C)
Zisk na jednotku B2B (APRU B2B)
Cena B2C
Cena B2B
FTE (přepočtený stav kmenových zaměstnanců)
VÝNOSY
Tržby B2C
Tržby B2C „dokopy“
Tržby B2B
Výnosy IDS
Výnosy ze skupiny
Ostatní provozní výnosy
PROVOZNÍ NÁKLADY
Mzdové náklady
Konektivita
Navýšení kapacity sítě

Materiál
Energie
IT programy, telefony
Náklady SLA
Pronájmy
Opravy
Ostatní provozní náklady
Propagace a marketing
Školení, cestovné, reprezentace
vozový park, pohonné hmoty
Náklady IDS
Opravné položky k pohledávkám, rezervy
Aktivace
EBITDA
Odpisy na stávajícím majetku
Odpisy na novém majetku
EBIT
Finanční výnosy
Finanční náklady
EBT
Daň z příjmů
EAT
Investice

Rozvojové provozní
- Dokopy
- Vážní vlastní investice
- ICT
- Ostatní
Udržovací provozní
- ICT
- Wifi ČTÚ spoje
- Ostatní
Zásoby
Sklad
Cashové operace
Úvěry/financování
Splátka DPH
Změna kapitálového fondu
- THHK
- Innogy
FCF abs
FCF kum
WACC
Růst
Sazba DPFO
Sazba DPH

Míra inflace
Aktivace mezd

Příloha II - Roční plán – Obchodní plán
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

B2C
Báze začátek období
B2C akvizice
B2C výpovědi
B2C pozastaveno
Dlužníci
Churn in %
Churn out %
Tržby B2C (tis. Kč)
B2B
Báze 1. 1. 2020
B2B akvizice
B2B výpovědi
B2B pozastaveno
Dlužníci
Churn in %
Churn out %
Tržby B2B (tis. Kč)
B2B K2
B2B ISP
Odběrná místa celkem

Tržby B2C celkem
Tržby B2B celkem
Tržby celkem

Příloha III - Roční plán - Plán nákladů na automobily
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

SPZ Vozidla	Označení technického objektu	Středisko
7BX XXX9	Renault Kangoo	20
8BX XXX1	Renault Kangoo	20
8BX XXX9	Renault Kagoo expres	20
5AX XXX4	Škoda Octavia 1,4 TSI 81 kW	20
5AX XXX2	Škoda Octavia 1,4 TSI 81 kW	20
1BX XXX8	Fiat DOBLO Cargo 1,4 88 kW	20
4HX XXX8	Renault Kangoo	20
6AX XXX5	Fiat DOBLO Cargo 1,4 88 kW	20
7AX XXX7	Dacia Docker	20
Celkem		20
5AX XXX7	Škoda Octavia 1,4 TSI 81 kW	30
5AX XXX3	Škoda Octavia 1,4 TSI 81 kW	30
7AX XXX7	Škoda Octavia 1,4 TSI 81 kW	30
Celkem		30
6AX XXX3	Škoda Octavia 1,4 TSI 81 kW	50
Celkem		50
5AX XXX9	Škoda Octavia 1,4 TSI 81 kW	60
7AX XXX8	Fiat DOBLO Cargo 1,4 88 kW	60
Celkem		60
Celkem		

Příloha IV - Roční plán - Plán nákladů ve skupině
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Společnost	Středisko
Innogy	
Nájemné	10
Energie	10
SLA – HR	10
SLA – OŽP, BOZP, PO	10
SLA – Správa budov	10
SLA – Autodoprava	Dle aut
SLA – Účetnictví a daně	10
SLA – Právní služby	10
SLA – Internal Legal Sevicies	10
SLA – FTTx	10
Celkem Innogy	
Helios MB	
SLA – Datové služby	60
Přefakturace	60
Celkem Helios MB	
Cerberos	
SLA – Servisní služby	20
Celkem Cerberos	
Celkem	

Příloha V - Roční plán - Plán ovlivnitelných nákladů dle středisek
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Účet	Název účtu	Středisko
501101	Spotřeba materiálu režij.	20, 30
501103	Spotřeba kanc.potřeb+čistící prostř.	10, 50
501104	Spotř.mat.-pitná voda + Ochr. prac. Prostředky	10, 20
501105	Spotř.mat.-propag.materiál	30
501106	Spotř.mat.- PHM	20, 30, 50, 60
501107	Spotř.mater. do zakázek	20, 30
502100	Spotřeba el.energie	10, 30
511100	Opravy a udržování	10, 20, 50
512100	Cestovné tuzemské	10, 20, 30, 50
513100	Náklady na reprezentaci	10, 30
518100	Ostatní služby	20
518101	OS Nájemné-prostory	10, 30
518102	OS spoje poštovné, balné	10, 20
518103	OS Poradenské,daňové a právní,audit	10, 60
518104	OS Propagace, reklama	30
518105	OS - telefony+voip 2017	60
518106	OS -program ISP+VT	50, 60
518107	OS – internet	30, 50, 60
518108	OS - datové linky a spoje	20, 60

518111	OS - náklady na vymáhání	10
518120	OS- Servis pro domy	20, 60
518130	OS ŠKOLENÍ	10, 20, 30, 60
518131	OS Pronájem aut+údržba	20, 30, 50, 60
518132	OS přepravné a parkovné	20
518140	OS THHK pronájem pop+kan.prostory	10, 20
518141	OS THHK - užívání TRAS	20
518150	OS KONSOLIDACE	10, 20, 60
518200	WEB MGNL 36měsíců	60
518900	IDS	20
Ovlivnitelné náklady celkem dle středisek		

Příloha VI - Roční plán - Plán celkových nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Účet	Název účtu
501101	Spotřeba materiálu režij.
501103	Spotřeba kanc.potřeb+čistící prostř.
501104	Spotř.mat.-pitná voda + Ochr. prac. Prostředky
501105	Spotř.mat.-propag.materiál
501106	Spotř.mat. - PHM
501107	Spotř.mater. do zakázek
502100	Spotřeba el.energie
511100	Opravy a udržování
512100	Cestovné tuzemské
513100	Náklady na reprezentaci
518100	Ostatní služby
518101	OS Nájemné-prostory
518102	OS spoje poštovné, balné
518103	OS Poradenské,daňové a právní,audit
518104	OS Propagace, reklama
518105	OS - telefony+voip 2017
518106	OS -program ISP+VT
518107	OS – internet
518108	OS - datové linky a spoje
518111	OS - náklady na vymáhání

518120	OS- Servis pro domy
518130	OS ŠKOLENÍ
518131	OS Pronájem aut+údržba
518132	OS přepravné a parkovné
518140	OS THHK pronájem pop+kan.prostory
518141	OS THHK - užívání TRAS
518150	OS KONSOLIDACE
518200	WEB MGNL 36měsíců
518900	Náklady IDS
521100	Mzdové náklady
521200	Mzdové náklady-OON
523100	Odměny členům orgánů obch.korporace
524100	Zákonné soc.a zdrav.pojištění
527100	Zákonné sociální náklady
528100	Ostatní sociální náklady
531100	Daň silniční
538100	Ostatní daně a poplatky
538999	Ostatní daně a poplatky DN
548101	Ost.nákl.-pojistné
548102	Ost.provozní náklady ostatní
551100	Odpisy dlouh. NM
551300	Odpisy dlouh. HM
551400	Odpisy drob.dlouh. HM

557100	Zúčt.oprávky k oceň. rozdílu k nabyt. Majetku
562100	Úroky bankovní
562300	Úroky z úvěru INNOGY
568100	Ostatní finanční náklady
Náklady celkem	

Příloha VII - Roční plán - Plán investic
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

INVESTICE
Optika Hradec Králové – výstavba
Páteční trasy
B2C – Dokopy
B2B
Ostatní
Optika Liberec Jablonec
Ostatní provoz HK
Projektová dokumentace
Věcná břemena
Celkem optika Hradec Králové
Celkem Optika
Wifi – ČTÚ, údržba
Wifi Hradec Králové
Wifi Pardubice
Wifi Liberec
Wifi Rychnov na Kněžnou
Wifi Náchod
Wifi Týniště nad Orlicí
Wifi Kostelec nad Orlicí
Wifi Jaroměř

Wifi Česká Skalice
Wifi Lázně Bohdaneč
Wifi Vamberk
Wifi Praha
Wifi Jablonec nad Nisou
Wifi Otrokovice
Wifi Zlín
Wifi Uherské Hradiště
Wifi – posílení sítě
Wifi Hradec Králové
Wifi Pardubice
Wifi Liberec
Wifi Rychnov na Kněžnou
Wifi Náchod
Wifi Týniště nad Orlicí
Wifi Kostelec nad Orlicí
Wifi Jaroměř
Wifi Česká Skalice
Wifi Lázně Bohdaneč
Wifi Vamberk
Wifi Praha
Wifi Jablonec nad Nisou
Wifi Otrokovice

Wifi Zlín
Wifi Uherské Hradiště
Wifi Celkem
ICT Investice (Software, Hardware)
Software, Hardware vybavení
Ostatní ICT
Auta
Vybavení a nářadí
Celkem investice bez kapitalizace
IDS HK
Nepeněžní investice – kapitalizace
Investice celkem

Příloha VIII - Roční plán - Výkaz zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT MAGNALINK A. S.
Výnosy
Tržby B2C
Tržby B2B
Výnosy ze skupiny
Výnosy IDS
Tržby z prodeje majetku
Ostatní provozní výnosy
Náklady
Mzdové náklady
Konektivita
Materiál
Energie
IT programy, telefony, notebooky
Náklady SLA
Pronájmy (sídlo, trasy, POPy, SVJ)
Opravy
Ostatní provozní náklady
Ostatní daně a poplatky
Telco tým
Propagace a marketing

Školení, cestovné, reprezentace
Vozový park, PHM
Náklady IDS (rozložení nákladů a výnosů střediska 20 v čase)
Opravné položky k pohledávkám, rezervy, odpis pohledávek
Aktivace
EBITDA
Odpisy
EBIT
Finanční výnosy
Finanční náklady
EBT
Daň z příjmů
EAT

Příloha IX - Roční plán - Výkaz cash flow
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Cash Flow
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období
Příjmy provozní
Příjmy z prodeje služeb
Příjmy z prodeje služeb K2
Příjmy z prodeje služeb ISP
Příjmy z prodeje a pronájmu materiálu zákazníkům
Příjmy ze skupiny
Příjmy Cerberos
Příjmy Helios
Příjmy IDS
Tržby z prodeje majetku
Ostatní příjmy
Výdaje provozní
Výdaje na zaměstnance
Konektivita
Materiál
Energie
IT Programy, telefony, notebooky
SLA služby
- právní služby

- účetnictví a daně
- HR, bezpečnost
- Cerberos
- Helios
SLA Telco tým
Vozový park, PHM
Pronájmy
- Budova
- trasy a POP
- bytové domy
Opravy
Ostatní provozní výdaje
Propagace a marketing
Školení, cestovné, reprezentace
DPH
Ostatní daně a poplatky
Výdaje IDS
Nákup na sklad
Vyrovnávací výdaje na investice a sklad
Peněžní tok z provozní činnosti
Příjmy z prodeje stálých aktiv
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv
Investice dokopy

Příjmy z prodeje finančních investic
Peněžní tok z investiční činnosti
Přijaté půjčky a úvěry
Splátka úroků
- KB úrok
- Innogy úrok
Splátka přijatých půjček a úvěrů
- KB úvěr
- Innogy úvěr
Bankovní poplatky
Dopady změn vlastního jmění a peněžních prostředků
Peněžní tok z finanční činnosti
Zvýšení/snížení peněžních prostředků
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období

Příloha X – Report – Investice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Název akce	Město	ACT 21 YTD	BG 21 YTD	BG 21
Optika HK – výstavba	HK			
z toho páteřní trasy:	HK			
- B2C – dokopy	HK			
- B2B	HK			
Optika Liberec/Jablonec – 2019	ostatní			
Ostatní provoz HK	HK			
Projekt. Dokumentace	HK			
Projekt. dokumentace – 2019	HK			
Věcná břemena	HK			
Věcná břemena – 2019	HK			
Celkem optika HK	HK			
Celkem optika				
Wifi Hradec Králové	HK			
Wifi – ostatní	ostatní			
Wifi - ČTÚ, údržba Hradec Králové	HK			
Wifi - ČTÚ, údržba	ostatní			
WIFI Celkem				
ICT investice (Software, Hardware, UPS)				
Software, Hardware vybavení				

Ostatní ICT				
Auta				
Vybavení / nářadí				
Celkem investice bez kapitalizace				
IDS HK				
Nepeněžní investice = kapitalizace mezd				
INVESTICE celkem				

Příloha XI - Report - Výkaz zisku a ztrát
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	ACT YTD 21	BG YTD 21	FC YTD 21
Výnosy			
Tržby B2C			
Tržby B2B			
Výnosy ze skupiny			
Výnosy IDS			
Tržby z prodeje majetku			
Ostatní provozní výnosy			
Náklady			
Mzdové náklady			
Konektivita			
Materiál			
Energie			
IT programy, telefony, notebooky			
Náklady SLA			
Pronájmy (sídlo, trasy, POPy, SVJ)			
Opravy			
Ostatní provozní náklady			
Ostatní daně a poplatky			
Telco tým			
Propagace a marketing			

Školení, cestovné, reprezentace			
Vozový park, PHM			
Náklady IDS (rozložení nákladů a výnosů střediska 20 v čase)			
Opravné položky k pohledávkám, rezervy, odpis pohledávek			
Aktivace			
EBITDA			
Odpisy			
EBIT			
Finanční výnosy			
Finanční náklady			
EBT			
Daň z příjmů			
EAT			

Příloha XII - Report - Výkaz cash flow
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Cash Flow
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období
Příjmy provozní
Příjmy z prodeje služeb
Příjmy z prodeje služeb K2
Příjmy z prodeje služeb ISP
Příjmy z prodeje a pronájmu materiálu zákazníkům
Příjmy ze skupiny
Příjmy Cerberos
Příjmy Helios
Příjmy IDS
Tržby z prodeje majetku
Ostatní příjmy
Výdaje provozní
Výdaje na zaměstnance
Konektivita
Materiál
Energie
IT Programy, telefony, notebooky
SLA služby
- právní služby

- účetnictví a daně
- HR, bezpečnost
- Cerberos
- Helios
SLA Telco tým
Vozový park, PHM
Pronájmy
- Budova
- trasy a POP
- bytové domy
Opravy
Ostatní provozní výdaje
Propagace a marketing
Školení, cestovné, reprezentace
DPH
Ostatní daně a poplatky
Výdaje IDS
Nákup na sklad
Vyrovňovací výdaje na investice a sklad
Peněžní tok z provozní činnosti
Příjmy z prodeje stálých aktiv
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv
Investice dokopy

Příjmy z prodeje finančních investic
Peněžní tok z investiční činnosti
Přijaté půjčky a úvěry
Splátka úroků
- KB úrok
- Innogy úrok
Splátka přijatých půjček a úvěrů
- KB úvěr
- Innogy úvěr
Bankovní poplatky
Dopady změn vlastního jmění a peněžních prostředků
Peněžní tok z finanční činnosti
Zvýšení/snížení peněžních prostředků
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období

Příloha XIII - Forecast - Výkaz zisku a ztrát
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	FC1 21	BG 21	MTP 21
Výnosy			
Tržby B2C			
Tržby B2B			
Výnosy ze skupiny			
Výnosy IDS			
Tržby z prodeje majetku			
Ostatní provozní výnosy			
Náklady			
Mzdové náklady			
Konektivita			
Materiál			
Energie			
IT programy, telefony, notebooky			
Náklady SLA			
Pronájmy (sídlo, trasy, POPy, SVJ)			
Opravy			
Ostatní provozní náklady			
Ostatní daně a poplatky			
Telco tým			
Propagace a marketing			

Školení, cestovné, reprezentace			
Vozový park, PHM			
Náklady IDS (rozložení nákladů a výnosů střediska 20 v čase)			
Opravné položky k pohledávkám, rezervy, odpis pohledávek			
Aktivace			
EBITDA			
Odpisy			
EBIT			
Finanční výnosy			
Finanční náklady			
EBT			
Daň z příjmů			
EAT			

Příloha XIV - Forecast - Výkaz cash flow
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

CASH FLOW	FC1 21	BG 21
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období		
Příjmy provozní		
Příjmy z prodeje služeb		
Příjmy z prodeje služeb K2		
Příjmy z prodeje služeb ISP		
Příjmy z prodeje a pronájmu materiálu zákazníkům		
Příjmy ze skupiny		
Příjmy Cerberos		
Příjmy Helios		
Příjmy IDS		
Příjmy z prodeje majetku		
Ostatní příjmy		
Výdaje provozní		
Výdaje na zaměstnance		
Konektivita		
Materiál		
Energie		
IT Programy, telefony, notebooky		
SLA služby		
- právní služby		

- účetnictví a daně		
- HR, bezpečnost		
- Cerberos		
- Helios		
SLA Telco tým		
Vozový park, PHM		
Pronájmy		
- Budova		
- trasy a POP		
- bytové domy		
Opravy		
Ostatní provozní výdaje		
Propagace a marketing		
Školení, cestovné, reprezentace		
DPH		
Ostatní daně a poplatky		
Výdaje IDS		
Nákup na sklad		
Vyrovňovací výdaje na investice a sklad		
Peněžní tok z provozní činnosti		
Příjmy z prodeje stálých aktiv		
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv		
Investice dokopy		

Příjmy z prodeje finančních investic		
Peněžní tok z investiční činnosti		
Přijaté půjčky a úvěry		
Splátka úroků		
- KB úrok		
- Innogy úrok		
Splátka přijatých půjček a úvěrů		
- KB úvěr		
- Innogy úvěr		
Bankovní poplatky		
Dopady změn vlastního jmění a peněžních prostředků		
Peněžní tok z finanční činnosti		
Zvýšení/snížení peněžních prostředků		
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období		

Příloha XV - Report, Forecat - Výkaz zisku a ztrát - import dat z účetnictví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	Čísla účtů v účetnictví
Výnosy	
Tržby B2C	602.101 – Tržby B2C ISP REZ
Tržby B2B	602.100 – Tržby B2B v K2 602.102 – Tržby B2B ISP
Výnosy ze skupiny	602.150 – Tržby SLA korporátní – definují se dle zákazníka
Výnosy IDS	602.xxx – Výnosy z IDS – definují se dle zakázky
Tržby z prodeje majetku	641.100 – Tržby z prodeje majetku 642.100 – Tržby z prodeje materiálu
Ostatní provozní výnosy	621.100 – Aktivace materiálu a zboží 646.100 – Výnosy z odepsaných pohledávek 648.999 – Ostatní provozní výnosy neuznatelné
Náklady	
Mzdové náklady	521.100 – Mzdové náklady 523.100 – Odměny členům orgánů obch. Korporace 524.100 – Zákonné soc. a zdrav. pojištění 527.100 – Zákonné soc. náklady 528.100 – Ostatní soc. náklady
Konektivita	518.107 – OS internet 518.108 – OS datové linky a spoje
Materiál	501.101 – spotřeba mat. režijní 501.103 – spotřeba kancel. potřeb + čisticí prostředky

	501.104 – spotřeba pitná voda + ochranné prac. pomůcky 501.107 – spotřeba mat. do zakázek
Energie	502.100 – spotřeba el. Energie 502.120 – spotřeba energie ostatní 502.130 – spotřeba energie (topení, teplá voda) 502.140 – spotřeba energie – plyn 502.150 – napájení el. energie – síť Cerberos
IT programy, telefony, notebooky	518.105 – OS telefony+voip 518.106 – OS program ISP+VT
Náklady SLA	518.150 – OS Konsolidace – dle zákazníka
Pronájmy (sídlo, trasy, POPy, SVJ)	518.101 – OS Nájemné prostor 518.140 – THHK pronájem pop, kancel. prostory 518.141 – OS THHK užívání tras
Opravy	511.100 – Opravy a udržování
Ostatní provozní náklady	518.100 – Ostatní služby 518.102 – OS spoje poštovní, balné 518.103 – OS Poradenské, daňové a právní, audit 518.110 – OS likvidace odpadu 518.111 – OS náklady na vymáhání 518.120 – OS servis pro domy 543.100 – Dary 544.100 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení 545.100 – Ostatní pokuty a penále 546.100 – Odpis pohledávky uznatelný

	546.999 – Odpis pohledávky neuznatelný 548.101 – Pojistné 548.102 – Ostatní provozní náklady ostatní 548.103 – Ostatní provozní náklady dorovnání 551.500 – Zůstatková cena vyřazeného majetku
Ostatní daně a poplatky	531.100 – Silniční daň 538.100 – Ostatní daně a poplatky 538.999 – Ostatní daně a poplatky neuznatelné
Propagace a marketing	501.105 – Propagační materiál 518.104 – OS propagace, reklama 518.200 - WEB Magnalink
Školení, cestovné, reprezentace	512.100 – Cestovné tuzemské 513.100 – Náklady na reprezentaci 518.130 – OS školení
Vozový park, PHM	501.106 – spotřeba PHM 518.131 – OS pronájem aut, údržba 518.132 – OS přepravné, parkovné
Náklady IDS (rozložení nákladů a výnosů střediska 20 v čase)	518.900 – Náklady IDS
Opravné položky k pohledávkám, rezervy, odpis pohledávek	554.000 – Tvorba a zúčt. ostatních rezerv 558.000 – Tvorba a zúčt. zákonných oprav. Položek 559.000 – Tvorba a zúčt. opravných položek
Aktivace	585.100 – Aktivace materiálu a zboží 588.100 – Aktivace dlouhodobého hmotného majetku

EBITDA	Provozní výnosy – provozní náklady
Odpisy	551.100 – Odpisy DNM 551.300 – Odpisy DHM 551.400 – Odpisy drobný HM 557.100 – Zúčt. Oprávky k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku
EBIT	EBITDA – odpisy
Finanční výnosy	662.100 – Úroky 662.105 – Úroky zápůjčka 668.100 – Ostatní finanční výnosy
Finanční náklady	518.109 – OS leasing 562.100 – Úroky bankovní 562.101 – Úroky bankovní – akvizice 562.103 – Úroky bankovní investice 562.200 – Úroky z půjčky KNTL 562.300 – Úroky z úvěru Innogy 563.100 – Kurzové ztráty 568.100 – Ostatní finanční náklady
EBT	EBIT + Finanční výnosy – Finanční náklady
Daň z příjmů	
EAT	EBT – Daň z příjmů